



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**
Декан факультету
Ірина САВИЦЬКА
«_____» _____ 2023 р.

«СХВАЛЕНО»
на засіданні кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту
Протокол № 8 від «18» квітня 2023 р.
в.о. завідувача кафедри

Марина ДЄЛІНІ

«РОЗГЛЯНУТО»
Гарант ОП «Управління персоналом»

Гарант ОП
Сергій КУБИЦЬКИЙ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

(назва навчальної дисципліни)

Спеціальність
Факультет
Розробники:

073 «Менеджмент»
гуманітарно-педагогічний
к.е.н., доцент Артюх Т.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023 р.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Управління командою»
(назва)

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

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 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 набувають наступні **компетентності**:

інтегральна: - здатність використовувати для розв'язування складних спеціалізованих задач та практичних завдань в управлінській професійній діяльності основних принципів формування команд, з важелями управління командою, оволодіння практичними навичками планування роботи команд та оцінки ефективності командної роботи.

загальні компетентності (ЗК):

ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

ЗК8. Здатність формувати стійкий світогляд, правильне сприйняття сучасних проблем розвитку суспільства, людського буття, природи і духовної культури

ЗК9. Здатність займати активну життєву та громадську позицію, нести відповідальність за діяльність організації

ЗК12. Здатність підтримувати сприятливий соціально- психологічний клімат в колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, створювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку персоналу підприємства

спеціальні (фахові, предметні) компетентності (СК):

- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани
- СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного само менеджменту
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком
- СК11. Здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати, створення сприятливих умов навчання та саморозвитку персоналу підприємства
- СК12. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій управління персоналом, нормування, стимулювання та ефективної організації праці різних категорій працівників
- СК14. Здатність забезпечувати реалізацію функцій та принципів кадрового менеджменту на підприємствах (у підрозділах) відповідно до визначених стратегічних орієнтирів

Програмні результати навчання (ПРН):

- ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах
- ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах
- ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті
- ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією
- 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
- ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)
- ПРН15. Дотримуватися загальноприйнятих норм поведінки та моралі в міжособистісних відносинах, розуміти і дотримуватися етичних цінностей, у

тому числі у професійній діяльності, уміння використовувати невербальні засоби комунікації

ПРН16. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації

ПРН19. Використовувати принципи формування системи адаптації персоналу

ПРН20. Здійснювати стратегічне і поточне планування діяльності організацій; організаційне проектування; визначити пріоритети у справах, делегувати повноваження та відповідальність, облікувати і аналізувати робочий час; організувати процес виконання завдань відповідно до принципів управління; дотримуватись режиму роботи та відпочинку, підтримувати працездатність працівників

ПРН21. Демонструвати навички поєднання усіх видів ресурсів, організування колективної праці щодо досягнення місії організації

ПРН22. Застосовувати знання та вміння для створення власного іміджу та вдосконалювати його складові, уміння встановлювати життєві цілі, визначати їх пріоритетність, планувати власну кар'єру

ПРН23. Формувати додаткові компетентності шляхом самонавчання, участі у тренінгах, сертифікаційних і грантових програмах

3. Програма навчальної дисципліни для: повного терміну денної (заочної) форми навчання

Змістовий модуль 1. Основи утворення команд

Тема 1. Сучасні підходи до утворення команд

Формування команди – одна з головних функцій менеджера. Поняття teamspirit («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 її учасників. Обов'язки, права і відповідальність членів команди.

Структура навчальної дисципліни

ННазви 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
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. Теми самостійної роботи

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Сучасні підходи до утворення команд I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань: Роль та місце команд цілі їх діяльності. Фактори групової продуктивності. Особливості групової роботи. Форми спільної діяльності. Основи формування команд.	7
2	Тема 2 . Фактори, що визначають ефективність команд I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу. II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань: Розвиток, механізм утворення формальних і неформальних організацій. Поняття неформальних груп (організацій). Класифікація і характеристики неформальних груп. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи	7
3	Тема 3. Розподіл ролей в команді	8

	<p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань:</p> <p>Роль та місце команд цілі їх діяльності.</p> <p>Фактори групової продуктивності.</p> <p>Особливості групової роботи.</p> <p>Форми спільної діяльності.</p> <p>Основи формування команд.</p> <p>Ознаки виробничої групи і команди.</p> <p>Цілеспрямованість і системність діяльності виробничої групи.</p>	
4	<p>Тема 4. Використання соціометрії у дослідженні командних процесів</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань:</p> <p>Цілі та завдання команд.</p> <p>Процес вирішення групових задач.</p> <p>Методика оцінювання ціннісно-орієнтованої єдності колективу групи.</p> <p>Формальні та неформальні групи.</p> <p>Рівні розвитку виробничих груп.</p>	8
5	<p>Тема 5. Ефективні комунікації в команді</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань:</p> <p>Характеристика основних моделей команди.</p> <p>Оцінка ефективності роботи виробничої групи.</p> <p>Вимірники результативності роботи виробничих груп.</p> <p>Визначення оптимальної чисельності виробничої групи.</p> <p>Визначення оптимальної чисельності команди.</p>	7
6	<p>Тема 6. Прийняття рішень в команді</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань: Етапи створення команди.</p> <p>Напрями управління командами.</p> <p>Формування позитивної взаємозалежності членів команди.</p> <p>Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.</p> <p>Формування взаємозалежності завдань.</p> <p>Формування позитивної взаємозалежності ресурсів.</p>	7

7	<p>Тема 7. Управління конфліктами в команді</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань:</p> <p>Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей.</p> <p>Сутність групової динаміки.</p> <p>Проблеми групової динаміки.</p> <p>Змістовні аспекти роботи групи.</p>	7
8	<p>Тема 8. Ефективність командної роботи</p> <p>I. Опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу.</p> <p>II. Підготовка до обговорення на практичному занятті з наступних питань:</p> <p>Цінності, переконання, усвідомлення прав та обов'язків.</p> <p>Неусвідомлені аспекти групової взаємодії.</p> <p>Роль лідера в управлінні груповою динамікою.</p>	7
	Разом	60

8. Зразки контрольних питань, тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами.

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

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

Комплект тестів

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 дорогодо плідних діалогів, продуктивної взаємозалежності і навіть спільної ідентичності; б) комбінуванні ідеї різних людей, стимулюванні спільних творчих процесів.

Використанні сильних сторін членів команди і переваг спільної роботи.

Розвитку ідеї 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, перспективирозвитку;
 - 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 знижує ефективність роботи.

Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені. *Які дії Ви пропонуєте прийняти?*

Ситуація 2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь, 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 «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 витрачати 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 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, завідуючий 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?

9. Методи навчання

1. Методи на основі джерел інформації – індивідуальні презентації.
2. За ступенем активізації творчої активності – ділові ігри (кейс-стаді).
3. За рівнем самостійно-пізнавальної діяльності – проблемно-інформаційні, проблемно-пошукові та дослідницькі методи.
4. Інтерактивні методи – робота в малих групах.
5. Ситуаційні методи – ситуаційні задачі.

10 . Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни є лекції, практичні заняття, консультації та самостійна робота студентів. Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, рефератів, виконання індивідуальних практичних і самостійних завдань, підсумковий контроль – екзамен. Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу. Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 26.04.2023 р. протокол № 10), видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації. Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних (лабораторних та семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи. Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля і має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти 12 з програмного матеріалу (рейтингова оцінка із змістового модуля),

отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи. Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою. Після проведення проміжних атестацій із змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи R_{НР} (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{дис}} + R_{др} - R_{штр},$$

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

n – кількість змістових модулів;

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

$K_{дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$ – 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 $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots =$

$K^{(n)}_{ЗМ}$.

Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n} + R_{др} - R_{штр}.$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа. На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний. Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

До переліку робіт, за які надаються додаткові бали здобувачу вищої освіти (максимальна кількість 20 балів) відносяться:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;

- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у

поточному навчальному році;

- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;

- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;
- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підготовка і захист курсового проекту (роботи) оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти. Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни. Семестровий екзамен – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

11. Розподіл балів, які отримують студенти.

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у НУБіП України» (наказ про уведення в дію від 26.04.2023 р. протокол № 10)

Рейтинг студента, бали	Оцінка національна за результати складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів): $R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат}}$.

12. Навчально-методичне забезпечення

1. Навчально-методичний комплекс вивчення дисципліни «Управління командою» (робоча програма навчальної дисципліни, програма навчальної дисципліни, курс лекцій, ілюстративні матеріали).
2. Електронний навчальний курс «Управління командою» <https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=4303>

13. Рекомендовані джерела інформації

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. ХНАДУ, 2016. 200 с.
3. Приймак В. Управління проектами: Навчальний посібник. Київ: 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. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
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. Лебедєва 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.nayka.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: навч. посібник. 2-ге

вид., виправл. Київ : Ліра-К, 2012. 336 с.

13. Сазонова Т.О. Тімблдінг 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. URL: 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.

Інформаційні ресурси:

1. HR-Ліга. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=mp/journal> (дата звернення 02.04.2023 р.).

2. Журнал Бізнес Інформ. URL: <http://www.business-inform.net/>(дата звернення 02.04.2023 р.).

3. Журнал Управление персоналом. URL: <https://mediapro.ua/product/upravlenie-personalom-0>(дата звернення 02.04.2023 р.).

4. Шість стилів управління персоналом: як стати ефективним менеджером. URL: https://www.eduget.com/news/6_stiliv_upravlinnya_personalom_yak_stati_efektivnim_menedzherom-2547 (дата звернення 02.04.2023 р.).