

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної  
діяльності**

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Декан факультету

\_\_\_\_\_ (А.Д. Остапчук)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**“СХВАЛЕНО”**

на засіданні кафедри адміністративного менеджменту

та зовнішньоекономічної діяльності

протокол № 16 від 26.05.2021

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (В.В. Луцьк)

Гарант ОП «Адміністративний менеджмент»

Гарант ОП

\_\_\_\_\_ (О.А. Ковтун)

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**ПОБУДОВА КОМАНДИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітня програма Адміністративний менеджмент

Факультет аграрного менеджменту

Розробник: доцент кафедри адміністративного менеджменту та  
зовнішньоекономічної діяльності, к. екон. н., доц. **Олександра Сергіївна Ралко**

Київ – 2021 р.

## 1. Опис навчальної дисципліни

### ПОБУДОВА КОМАНДИ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	<i>Магістр</i>	
Спеціальність	<i>073 «Менеджмент»</i>	
Освітня програма	<i>«Адміністративний менеджмент»</i>	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	<i>Екзамен</i>	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	1	-
Семестр	2	-
Лекційні заняття	10 год.	-
Практичні, семінарські заняття	10 год.	-
Лабораторні заняття	-	-
Самостійна робота	100 год.	-
Індивідуальні завдання	-	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	2 год.	-

## 2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Мета дисципліни «Побудова команди та управління персоналом» отримання студентами можливості побачити як налагодити комунікацію і взаємодію в групі - ефективно і з максимальною вигодою, а також попрактикуватися в ході проведення групових вправ; отримати теоретичні знання та практичні навички управління персоналом підприємства, оцінки якості роботи персоналу як на індивідуальному, так і на зальноорганізаційному рівні, ефективно розподілити завдання за типологічних методом серед підрозділів підприємства, роботи з віддаленими працівниками, побудови дієвої та ефективної системи прийняття та звільнення персоналу, побудови ефективної системи кар'єрного зростання та розвитку персоналу у відповідності до сучасних вимог та потреб покоління Z.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Побудова команди та управління персоналом» виступають оволодіння методами аналізу командних ролей, вибір та управління факторами, що впливають на ефективність командної і групової роботи, набуття навичок управління розвитком проектної команди для досягнення максимальної

ефективності, вивчення систем оцінки персоналу, вивчення принципів розподілу завдань всередині колективу, оволодіти принципами налагодження ефективної взаємодії з віддаленими працівниками; здобуття навичок побудови ефективної кадрової системи підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:** основні результати по новітніх дослідженнях менеджменту; управління процесами комунікацій в групі (команді); діловий етикет в комунікативній поведінці; особливості командних ролей з точки зору різних концепцій; системи оцінки персоналу за категоріями; концепції лідерства; принципи роботи з персоналом в онлайн режимі; принципи побудови ефективної кадрової системи підприємства.

**вміти:** проводити кількісне прогнозування і моделювання управління бізнес-процесами; проводити співбесіди, особисті бесіди; оцінювати згуртованість групи (команди); застосовувати переконуючу модель спілкування; використовувати групові та командні комунікації; застосовувати активні методи командної роботи, здійснювати розподіл обов'язків і делегування повноважень, налагодити ефективну взаємодію в рамках проектної команди, проводити групові тренінги для налагодження командної взаємодії, оцінювати якість роботи персоналу за ключовими показниками; побудувати дієву систему прийняття та звільнення з роботи; налагодити роботу підприємства при віддаленій формі.

Набуття компетентностей:

**загальні компетентності (ЗК):** ЗК2 «Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог», ЗК4 «Здатність мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді», ЗК5 «Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)», ЗК6 «Здатність генерувати нові ідеї (креативність)».

**фахові (спеціальні) компетентності (ФК):** ФК1 «Вміння обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі у відповідності до міжнародних стандартів», ФК3 «Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного само менеджменту»; ФК5 «Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління», ФК6 «Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми»; ФК8 «Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом».

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни для:

– повного терміну денної (заочної) форми навчання;

– скороченого терміну денної (заочної) форми навчання.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							Заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
			л	п	Лаб	Інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>Змістовий модуль 1. ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ</b>														
Тема 1. Групова динаміка як основа формування, управління та розвитку команди	1	24	2	2			20							
Тема 2. Поняття «команда». Ключові принципи формування команд	3	12	1	1			10							
Тема 3. Класифікація команд	4	12	1	1			10							
Тема 4. Підходи до формування структури команди: типологічний підхід	5	12	1	1			10							
Разом за змістовим модулем 1	60		5	5			50							
<b>Змістовий модуль 2. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>														
Тема 5. Теоретичні підходи до управління розвитком персоналу	6	24	2	2			20							
Тема 6. Оцінювання персоналу	8	12	1	1			10							
Тема 7. Роль менеджера у розвитку персоналу	9	12	1	1			10							
Тема 8. Сучасні технології розвитку персоналу	10	12	1	1			10							
Разом за змістовим модулем 2	60		5	5			50							
Усього годин	120		10	10			100							
Курсовий проект (робота) з _____			-	-	-									
(якщо є в робочому навчальному плані)														
Усього годин	120		10	10			100							

#### 4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	не передбачені планом	
2		
...		

#### 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Змістовий модуль 1. <b>ОСНОВИ КОМАНДНОЇ РОБОТИ</b>	
1	<i>Модерація «Ефект від внутрішньогрупової взаємодії»</i>	2
2	<i>Тренінг «Ланцюг відповідальності»</i>	1
3	<i>Тренінг «Визначення моєї командної ролі або яка наша команда»</i>	1
4	<i>Креативне завдання «Екзамен»</i>	1
<i>Разом за модулем 1</i>		5
	Змістовий модуль 2. <b>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМАНДИ</b>	
5	<i>Кейс «Компанія «Успіх» або що робити з поганими новинами»</i>	2
6	<i>Кейс «Як оцінити якість роботи менеджерів?»</i>	1
7	<i>Тренінг «Виявлення прихованих конфліктів в колективі»</i>	1
8	<i>Модерація «Довіра лідера або сучасні технології підбору персоналу»</i>	1
<i>Разом за модулем 2</i>		5

#### 6. Теми лабораторних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин
1	Не передбачені планом	
2		
...		

#### 7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами.

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. До організаційних навичок лідера включають:

а) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;

- б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо.
- в) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

7. Від яких факторів залежить рівень довіри керівника до підлеглого і підлеглого до керівника:

- а) наявність матеріальних ресурсів;
- б) наявність підтримки компанії державними органами влади;
- в) наявність просторових ресурсів;
- г) наявність фінансових ресурсів;
- г) немає правильної відповіді.

8. Назвіть основні сфери, за якими розподіляються ролі в команді?

- а) виконання завдань;
- б) взаємодія з людьми;
- в) спілкування всередині команди;
- г) постановка цілей.
- г) генерування ідей;
- д) спілкування команди з іншими командами;

9. До прямих навичок лідера включають:

- а) таких навичок не існує;
- б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- в) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;
- г) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- д) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;

10. Назвіть ознаки неефективної команди:

- а) в колективі панує атмосфера байдужості;
- б) кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- в) управлінська команда легко збирається разом;
- г) співробітники, що не отримують належної винагороди не зацікавлені у виконанні поставлених завдань.
- г) домінують окремі особи;

11. Назвіть ознаки ефективної команди:

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

- е) управлінська команда легко збирається разом;
- є) домінують окремі особи;

12. Команди є найбільш ефективні у випадках:

- а) коли потрібно знайти найкраще рішення поставлених задач;
- б) коли необхідно розробити інноваційний продукт;
- в) немає правильної відповіді.
- г) коли потрібно знайти рішення швидко;

13. З яких стадій складається етап нормування у процесі розвитку команди?

- а) підготовка, створення робочих умов, побудова команди, сприяння роботі колективу.
- б) підготовка, створення робочих умов, побудова команди, конфлікти та протиріччя;
- в) підготовка, створення позаробочої атмосфери, побудова команди, сприяння роботі колективу;

14. «Невдалий діалог» означає:

а) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

б) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

в) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

г) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

г) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

15. Модель заднього краю означає, що:

а) у цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;

б) нічого не означає.

в) команда повинна працювати разом для виконання поставлених цілей, але її члени можуть зустрітися тільки на початку свого проекту, обмін інформацією здійснюється через електронну пошту, телефон або відео конференції;

16. Головний принцип організації командної роботи:

а) наявність правильно підібраних, висококваліфікованих фахівців, які бажають працювати разом, спільно, як команда;

б) наявність працівників, що відіграють різні ролі в командній роботі;

в) наявність працівників, що здатні генерувати ідеї.

17. «Неживий діалог» означає:

а) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

б) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

в) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт;

г) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

г) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

18. Метод «закріплення» при вирішенні проблем з відсутністю довіри та делегування полягає у:

а) 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;

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) немає правильної відповіді.

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

г) 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;

19. Традиційна модель команди передбачає:

а) відповідальність повністю лежить на лідері і він не делегує повноваження членам команди.

б) величина відповідальності кожного члена команди залежить від обсягу поставленого завдання;

в) наявність лідера, який розділяє з членами команди повноваження і відповідальність;

г) член команди може взяти на себе роль лідера;

20. Позитивна взаємозалежність членів команди означає:

- а) усвідомлення учасниками команди важливості досягти особистих цілей за рахунок компанії;
- б) створення правил поведінки для керівних працівників компанії.
- в) усвідомлення учасниками команди важливості міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного;

21. Як «математично» зобразити тип команди «неробоча група»?

- а)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- б)  $1 + 1 = 3$ ;
- в)  $1 + 1 = 2$ ;
- г) такого типу команди не існує.

22. Як «математично» зобразити тип команди «потенційна команда»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 = 3$ ;
- в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- г)  $1 + 1 = 2$ ;

23. Команда – це...

а) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.

б) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються кожен своєю справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт або послуга.

в) група креативних людей, згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, мають кожен свою мету, і роблять все для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт або послуга.

24. До комунікативних навичок лідера включають:

- а) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- б) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- в) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- г) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- г) таких навичок не існує;
- д) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;

25. Матеріальність як загальна умова, що характеризує систему управління, полягає у:

- а) діяльність лідера повинна мати чіткі та надійні критерії оцінки якості управління.
- б) кожне рішення має бути матеріально забезпечене відповідними ресурсами;
- в) кожне рішення повинно бути оформленим у письмовій формі;

26. Результат групової роботи:

- а) розвиток групового конфлікту;

- б) перетворення внутрішнього світу учасників групи.
- в) досягнення цілей організації;

27. Цілеспрямованість як загальна умова, що характеризує систему управління, полягає у:

- а) зміни системи повинні відбуватися не тільки в голові менеджера і на папері, а й у реальності;
- б) управління, яке має чітко поставлені цілі, здатне стати адекватним запитам часу;
- в) лідер повинен не тільки приймати рішення, а й контролювати хід їх виконання, отримуючи зворотний зв'язок про всі зміни в системі.

28. Назвіть механізми групової динаміки:

- а) розвиток та стабілізація.
- б) штурм та визначення кредиту лідера;
- в) встановлення групових норм та визначення правил поведінки для працівників організації;
- г) нормування та конфлікт;

29. Як «математично» зобразити тип команди «сучасна команда»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 = 2$ ;
- в)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;
- г)  $1 + 1 = 3$ ;

30. Як заслужити довіру колективу?

- а) бути чесним;
- б) планувати свою роботу;
- в) застосовувати подвійні стандарти, одні – для керівництва, інші – до колег.
- г) бути непередбачуваним;
- г) бути передбачуваним;

31. Назвіть основні етапи розвитку команди:

- а) формування, штурм, нормування, виконання, розпуск або досягнення мети;
- б) створення, штурм, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети.
- в) формування, нормування, конфлікт, виконання, розпуск або досягнення мети;

32. Перелічіть фактори ефективної роботи команди:

- а) рішення поставлених перед командою завдань.
- б) необхідність одночасної реалізації декількох стратегій;
- в) необхідність координації складних робіт;
- г) задоволення індивідуальних потреб членів команди;
- г) успішна взаємодія в команді;
- д) високий ступінь опору стратегічним змінам;
- е) немає правильної відповіді;

33. Які типи команд Ви можете назвати:

- а) традиційна модель, ненормована модель, сучасна модель, кібер-команда, команда вихідного дня;

- б) нормальна команда, сучасна команда, неефективна команда, віртуальна команда;
- в) традиційна модель, модель переднього краю, модель заднього краю, кібер-команда, віртуальна команда;
- г) традиційна модель, модель переднього краю, модель командного духу, модель цільових завдань, модель кібер-команди.

34. Чим характеризується команда, яка за критерієм якості відноситься до «робочої групи»?

- а) своїми власними правилами і нормами;
- б) високим рівнем навичок командної роботи;
- в) високим рівнем енергетики;
- г) кожен несе відповідальність за свою роботу незалежно від результатів діяльності інших членів групи;
- г) поділом лідерства, ротацією ролей;
- д) група досягає результату, рівного сумі старань кожного з учасників;
- е) зацікавленістю в особистісному рості і успіху один одного.

35. Модель командного духу характеризує...

а) групу людей, які працюють на одного керівника. Члени команди задоволені та натхненні від роботи, бо у команді існує командний дух, і все, здається, йде добре. Однак, насправді це не зовсім команда, тому, що завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю;

б) групу людей, яка збирається разом тільки на певний час для роботи над спеціальним проектом або завданням.

в) групу людей, які управляють самі собою. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це так звані самокоординовані робочі команди, у яких кожен має право та несе відповідальність за всі рішення, які приймаються;

36. До непрямих навичок лідера включають:

- а) інтелектуальний рівень, навички аналізу, синтезу та узагальнення;
- б) збір інформації, навички ораторського мистецтва і ділового спілкування, навик зворотного зв'язку, вміння вирішувати конфлікти.
- в) делегування повноважень, розподіл рішень, навички планування;
- г) таких навичок не існує;
- г) роботу з оргтехнікою, роботу з професійною документацією тощо;
- д) знання специфіки конкретного виробництва, знання формальних принципів управління;

37. До основних якостей лідера можна віднести:

- а) високу здатність впливати на оточуючих, винахідливість і здатність до інновацій, навик вирішувати проблеми;
- б) необхідність постійного особистого росту.
- в) здатність керувати собою, вміння навчати і розвивати підлеглих, здатність керувати і формувати ефективні робочі групи, знання сучасних управлінських підходів;

38. Які види команд можна виділити за критерієм якості?

- а) сучасна команда;
- б) неробоча група;

- в) команда найвищої якості.
- г) реальна команда;
- г) потенційна команда;
- д) робоча група;
- е) ІТ-команда;

39. Як «математично» зобразити тип команди «робоча група»?

- а) такого типу команди не існує.
- б)  $1 + 1 = 2$ ;
- в)  $1 + 1 = 3$ ;
- г)  $1 + 1 + 1 = 9$ ;

40. «Згасаючий діалог» означає:

а) діалог є, але позиції сторін полярні, а самі учасники перебувають у стані емоційного і когнітивного глухого кута. Подолати відмінності важко подолати. Втручання посередників зазнає невдачі, з боку ситуація виглядає як «хронічна патологія»;

б) рівень довіри і поваги неухильно знижується. Спроби подолати розбіжності зазнають невдачі. Спостерігається явне ослаблення взаємних зв'язків, а відмінності починають переважати. Обом сторонам стає все важче долати численні розбіжності;

в) взаємодія мало місце в минулому, однак зараз спроби продовжити спілкування відсутні. Погані спогади, незагоєні рани, незакриті борги не дають відновити діалог і прийти до взаємного розуміння;

г) обмін інформацією між учасниками мінімальний. Рівень відкритості низький, вислуховувати один одного не прийнято, панують оборонні алгоритми спілкування, наради проводяться рідко. Область інформаційного обміну між членами колективу поступово і неухильно стискається.

г) відсутність діалогу або позитивного контакту за останній час, іноді ухилення від спілкування. Ледве жевріючі відносини означають, що учасники погано знайомі один з одним або не зацікавлені у взаємодії. Як варіант, стан може відображати приховане небажання йти на контакт.

## 8. 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.

## 9. Форми контролю.

Контроль успішності навчання студентів проводиться у формах поточного і підсумкового контролю.

Здійснюється оперативний і рубіжний (модульний) поточний контроль.

Оперативний поточний контроль здійснюється у формі індивідуального та групового контролю засвоєння навчального матеріалу, перевірки підготовленості студентів до виконання практичних занять.

Рубіжний (модульний) поточний контроль здійснюється у вигляді письмових контрольних робіт за темами лекційного курсу та практичних занять (теоретичні питання, тестові завдання, презентація результатів групової роботи над вирішенням проблемних завдань (кейс-стаді), розв'язування задач).

Поточний контроль за останнім змістовим модулем проводиться в останній тиждень навчального семестру.

Підсумковий контроль проводиться у формі екзамену (2-й семестр) за графіком семестрового контролю у вигляді завдань та тестів.

10. **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 27.12.2019 р. № 1371)

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):  $R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат}}$ .

## 11. Методичне забезпечення

1. Навчальний посібник «Управління проектами» для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» / Мостенська Т.Л., Мостенська Т.Г., Ралко О.С. Рекомендовано Вченою радою НУБіП протокол №3 від 24 жовтня 2018 року

2. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Побудова команди та управління персоналом», 2020 р.

## 12. Рекомендована література

1. Левин К. Динамическая психология. Избранные труды / К. Левин – М.: Смысл, 2001. – 572 с.

2. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Підручник: У 2 кн. Кн. 1: Соціальна психологія особистості і спілкування / Л.Е. Орбан-Лембрик – К.: Либідь, 2004. – 576 с.

3. Дружинин В. Н. Экспериментальная психология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальности "Психология" / В.Н. Дружинин — 2-е изд., доп. — СПб.: Питер, 2000. — 318 с.

4. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене / В.В. Москаленко / К.: Центр учбової літератури, 2008, 688 с.

5. Strube, M. J. (2005). What did Triplett really find? A contemporary analysis of the first experiment in social psychology. *American Journal of Psychology*, 118, 271-286.

6. Robert Boleslaw Zajonc (2004) *The selected works of R.B. Zajonc* Wiley, 2004, p. 408.

7. Understanding Team. What is a Team? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/understanding-team.htm>

8. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку / Р.А. Муха / Ефективна економіка, №8, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>

9. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт / - СПб.: Питер, 2002. - 832 с.

10. Оленіч А. В. Формування і розвиток проектної команди в сучасних умовах/ А. В. Оленіч, З. Я. Шацька // Актуал. пробл. економіки. - 2012. - № 10. - С. 136-142.

11. Радугин А. Введення в менеджмент: Соціологія організацій та управління / А. Радугин, К. Радугин. – Воронеж, 2005. – 185 с.

12. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>

13. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. / М.Р. Белбин. Пер.с англ. – М.: НИРО, 2003. - 232 с.

14. Keirse, David; Bates, Marilyn (1984). *Please Understand Me: Character & Temperament Types* (Fifth ed.). Prometheus Nemesis Book Company. p. 182.

15. Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups / B.W. Tuckman. // *Psychological Bulletin*. – 1965. – С. pp. 384–399.

16. David Priestley. Forming, Storming, Norming and Performing: The Stages of Team Formation [Електронний ресурс] / David Priestley // Venture team building. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ventureteambuilding.co.uk/forming-storming-norming-performing/>.

17. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey //Journal of Applied psychology. — 1975. — Т. 60. — №. 2. — С. 159.

18. Paul Schoemaker 7 Ways to Improve Your Team's Communication [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inc.com/paul-schoemaker/how-to-foster-deep-dialog-in-teams.html>

19. Collection of case studies for students of economics and management specialities. / Editor T. Mostenska, O. Ralko. – К.: Condor, 2015. – 286 p.

20. Ралко О.С., Каліман Ю.О. (2018) Наукові підходи до формування та управління проектною командою. Журнал Науковий журнал «Молодий вчений», №5 (57) травень 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5/163.pdf>

21. Ралко О.С., Грищенко А.О. (2018) Дослідження ринку навчально-тренінгових центрів: український та міжнародний досвід. Журнал Науковий журнал «Молодий вчений», №12 (64) грудень 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/151.pdf>

### **13. Інформаційні ресурси**

<http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>

<http://psyttests.org/temperament/keirsej-run.html>