

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ З ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»**

**для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності Д3 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми: «Менеджмент»,
«Управління персоналом»**



ТЕРНОПІЛЬ – 2025

Методичні рекомендації до проведення практичних занять з дисципліни «Управління командами» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності ДЗ «Менеджмент», освітньо-професійної програми: «Управління персоналом», «Менеджмент» усіх форм навчання / Укладачі: Г.Л. Монастирський, З.М. Пушкар. Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 102 с.

Укладачі:

Монастирський Григорій Леонардович - д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ;

Пушкар Зоряна Михайлівна – кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ;

Рецензенти:

Карпюк Діана Володимирівна – директор ТОВ «Західноукраїнська книжкова фабрика».

Коцур Андрій Семенович – декан факультету економіки та управління ЗУНУ, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Відповідальний за випуск:

Шкільняк Михайло Михайлович - завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, професор, доктор економічних наук.

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 29.08.2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ».....	7
2. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ» :	
денна форма навчання.....	11
заочна форма навчання.....	13
3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ.....	15
Практичне заняття 1.....	15
ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.	
Практичне заняття 2.....	18
ФОРМУВАННЯ ГРУП І КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЯХ	
Практичне заняття 3.....	23
ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОМАНДАХ	
Практичне заняття 4.....	27
ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИ	
Практичне заняття 5 – 6.....	30
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ	
Практичне заняття 7.....	35
ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПРОЕКТНИХ КОМАНД	
Практичне заняття 8.....	38
МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КОМАНДІ	
Практичне заняття 9.....	41
ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КОМАНДИ.ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМАНДІ	
Практичне заняття 10.....	46
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМАНДИ	
Практичне заняття 11.....	49
МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ І ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА КОМАНДИ	
Практичне заняття 12.....	55
КОМУНІКАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ	
Практичне заняття 13.....	59
ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД	
Практичне заняття 14.....	66
СТАБІЛЬНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ	
Практичне заняття 15.....	72

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ (ЕФЕКТИВНОСТІ) КОМАНДНОЇ РОБОТИ	
4.	ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....75
5.	ТЕСТ “ЧИ СПРОМОЖНІ ВИ СТАТИ КЕРІВНИКОМ КОМАНДИ”.....77
6.	ПСИХОДІАГНОСТИЧНІ МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ.....81
	МЕТОДИКА 1.....81
	МЕТОДИКА 2.....82
	МЕТОДИКА 3.....83
	МЕТОДИКА 4.....85
7.	ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ІСПИТУ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ».....91
8.	ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....94
9.	КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....94
10.	КОНСУЛЬТАТИВНА ДОПОМОГА СТУДЕНТУ.....98
11.	РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....99

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується динамічними змінами, високою конкуренцією та глобалізацією, ефективне управління командами є ключовим фактором успіху будь-якої організації. Менеджери та управлінці повинні не лише координувати діяльність підлеглих, але й формувати мотиваційну атмосферу, сприяти розвитку лідерських якостей у команді та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Вивчення дисципліни "Управління командами" дозволяє розвинути навички створення згуртованих, високоефективних робочих груп, розуміння потреб різних типів особистостей та впровадження інноваційних методів управління. Це особливо важливо в умовах роботи з багатокультурними командами та віддаленими працівниками, що стає дедалі поширенішим трендом.

Крім того, ефективне управління командами безпосередньо впливає на продуктивність компанії, її репутацію та здатність адаптуватися до нових викликів. Знання основ психології групової динаміки, технік делегування, методів вирішення конфліктів та способів підтримки командної мотивації дозволяють уникати поширених проблем, пов'язаних із неефективною комунікацією чи демотивацією співробітників. Таким чином, дисципліна "Управління командами" є невід'ємною складовою підготовки успішних управлінців, які здатні забезпечувати стійке зростання компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Метою вивчення дисципліни «Управління командами» є формування у майбутніх управлінців сучасного мислення та системи спеціальних знань у сфері управління командою, розуміння основ формування команди та важелів управління нею, набуття умінь планувати роботу команди та оцінювати ефективність командної роботи, приймати адекватні управлінські рішення.

Враховуючи сучасні виклики, українським організаціям потрібні дієві інструменти, здатні провести комплексний аналіз доцільності впровадження дистанційного командного менеджменту та організації віртуальних команд, оцінити їх готовність до віддаленої роботи та можливості компанії при частковому переході на такий спосіб організації трудової діяльності.

Завданням вивчення дисципліни «Управління командами» є теоретична підготовка студентів із питань:

- сутності основних понять і категорій управління командами;
- розуміння сутності віртуальних команд;

- формування команди;
- форм організації спільної діяльності в команді;
- мотивації та стимулювання праці в команді;
- оцінювання результатів (ефективності) командної роботи;
- планування діяльності команди;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- організаційної поведінки керівника команди;
- комунікативних засад управління командами;
- ефективності команд.

У процесі викладання навчальної дисципліни «Управління командами» основна увага приділяється оволодінню студентами спеціальними компетентностями, а саме:

- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: «Теорія організації», «Психологія професійної діяльності», «Менеджмент», «Менеджмент персоналу», «Організація діяльності менеджера», «Лідерство в управлінні».

Результати навчання: демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень; описувати зміст функціональних сфер діяльності організації; виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень; застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації; демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації; оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації; виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

2.

Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд

Тема 1. Особливості створення команди.

Місце та роль командної форми організації діяльності людей в системі управління персоналом. Поняття, ознаки та психологічні фактори командоутворення.

Визначення групи та команди, основні елементи груп і команд та їхня характеристика. Типи малих груп і команд, відмінності малих груп і команд. Синергетика та самоорганізація як нове теоретичне бачення процесів формування командної діяльності.

Тема 2. Формування груп і команд в організаціях

Етапи процесу формування команди, роль та форми роботи керівника в кожному з них. Визначення цілей, завдань та напрямків діяльності команд. Вимоги до компетентності учасників команд, методика відбору кадрів в команди, ролі учасників команд.

Підходи до формування команди. Характеристика стадій життєвого циклу команди. Підбір складу команди. Розподіл ролей та визначення індивідуальної поведінки.

Регламентация діяльності команди, формування норм/правил колективної роботи.

Тема 3. Форми організації спільної діяльності в командах

Організаційні позиції та організаційна структура команди, формальне та неформальне лідерство. Порядок роботи команди, методи активізації роботи в команді.

Процедури пошуку узгоджених рішень, критерії вибору методів прийняття групових (командних) рішень.

Тема 4. Планування діяльності команди

Вибір тем, проєктів або проблем, над якими буде працювати команда, метод пріоритезації, процес і результати планування (плани, графіки, програми, бюджет).

Процедура та програма діяльності команди, правила формулювання цілей та завдань перед учасниками команди.

Тема 5. Організація та управління віртуальними командами

Поняття віртуальної команди як системи. Віртуальна команда як відкрита система. Віртуальна команда як цілеспрямована система. Внутрішнє середовище віртуальної команди. Ресурси віртуальної команди. Зовнішнє середовище віртуальної команди. Чинники зовнішнього середовища віртуальної команди. Середовище прямого й непрямого впливу. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища віртуальної команди. Класифікація віртуальних команд.

Особливості формування віртуальних команд. Робочий простір. Роль менеджера, управлінця у нових реаліях. Зворотний зв'язок з командою. Мотивація членів віртуальної команди. Розмір команди. Цикл життя команди, або 4 стадії розвитку колективу в моделі Брюса Такмана. Комунікація всередині команди. Постановка цілей. Зустрічі 1:1 для розвитку членів команди.

Методи Рокфеллера для управління командами офісних працівників і людей, які працюють віддалено. Унікальні знання та вміння віддалених працівників.

Зворотний зв'язок з працівниками за допомогою платформи спільного користування інформацією. Блог для внутрішнього користування на підприємстві. Корпоративні месенджери для інформування співробітників про новини, заходи та події. Інвестування в розвиток корпоративної культури компанії.

Тема 6. Організація роботи проектних команд

Основні поняття і характеристики проектної команди. Принципи створення проектної команди. Організаційні аспекти формування команди проекту. Підходи до формування проектної команди. Основні типи розподілу функцій у проектній команді.

Тема 7. Мотивація та стимулювання праці в команді

Теорії мотивації, змістовні та процесуальні теорії мотивації, потреби команди. Структура мотиву праці. Система стимулювання праці в

команді. Роль керівника в мотивації і стимулюванні. Особливості мотивації, віртуальних, проектних команд.

Змістовий модуль 2. Особливості управління персоналом команди та оцінка ефективності командної роботи

Тема 8. Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.

Особливості організаційної культури команди. Проблема групової згуртованості. Типові напруги в команді та організаційні причини їхнього прояву, умови стабільності соціальної системи команди.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді. Способи врегулювання конфліктів у команді. Теорія проведення переговорів.

Завдання керівника щодо створення стабільності соціальної системи команди.

Тема 9. Особливості управління персоналом команди

Основні принципи управління персоналом команди. Вимоги до менеджера по персоналу у команді. Аналіз команди, як специфічного людського ресурсу. Стратегія формування команди. Специфіка кадрового планування команди. Аналіз залучення, відбору і оцінки персоналу команди. Навчання і розвиток персоналу.

Цілі, методи та принципи управління командою при різних моделях поведінки керівника, роль керівника команди, стилі керівництва, практичні рекомендації щодо раціоналізації управління Г. Форда, Герцберга та У. Оучі. Ситуаційні моделі управління (Фідлера, Мітчела, Хауса, Херсі та Бланшара, Врума та Йетон).

Підбір оптимальної моделі поведінки керівника групи та команди залежно від ситуації, умови переходу керівника до демократичних та партисипативних моделей поведінки, управлінська сітка Блейка-Моутона.

Тема 10. Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди

Теоретичні підходи до вивчення особистості керівника команди. Особисті характеристики керівника, як фактор сприйняття його підлеглих.

Механізми впливу керівника команди. Якості керівника, як успішного лідера.

Навчання керівників груп і команд (спеціалістів з групової діяльності), мотивація співучасті, співробітництва, взаємодопомоги та стимулювання діяльності команди, механізм залучення членів групи до процесу планування, приклади колективної та командної роботи у вітчизняних та зарубіжних організаціях.

Тема 11. Комунікативні засади управління командами

Суть комунікативної функції керівництва, комунікативна компетентність керівника. Складові комунікативного потенціалу. Стратегія поведінки і тактика спілкування в команді. Основи ділових взаємин керівника та учасників команди.

Тема 12. Формування управлінських команд

Поняття, суть і принципи управлінської команди. Чинники формування управлінської команди. Зони довіри в команді.

Визначення норми керованості командою, оцінка кандидатів в управлінську команду. Основні особистісно-психологічні якості кандидатів в управлінську команду.

Тема 13. Стабільність управлінської команди

Критерії діяльності ефективних команд. Причини розпаду управлінської команди, вплив конфліктів і конкурентної боротьби на розпад команди. Кадрова безпека персоналу. Роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди.

Тема 14. Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи

Критерії результативності команди як організаційної системи, взаємозв'язок між критеріями результативності, процес управління результативністю, стратегія в області управління результативністю, методика оцінювання результативності.

**2. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»
ДЕННА ФОРМА НАВЧАННЯ**

		Кількість годин				Самостійна робота	Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Тренінг		
<i>Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд</i>							
1.	Особливості створення команди.	2	2	2	4	6	Тести, опитування завдання, кейси
2.	Формування груп і команд в організаціях	2	2			5	
3.	Форми організації спільної діяльності в командах	2	2			6	
4.	Планування діяльності команди	2	2			5	
5.	Організація та управління віртуальними командами	4	4			5	
6.	Організація роботи проектних команд	2	2			5	
7.	Мотивація та стимулювання праці в команді	2	2			6	
<i>Змістовий модуль 2. Особливості управління персоналом команди та оцінка ефективності командної роботи</i>							
8.	Організаційна культура команди. Формування сприятливого	2	2			6	

	соціально-психологічного клімату в команді						Тести, завдання, кейси, презентації, письмова робота екзамен
9	Особливості управління персоналом команди	2	2	2	4	6	
10	Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника команди	2	2			6	
11	Комунікативні засади управління командами	2	2			5	
12	Формування управлінських команд	2	2			5	
13	Стабільність управлінської команди	2	2			5	
14	Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи	2	2			6	
	Всього	30	30	4	8	78	

ЗАОЧНА ФОРМА НАВЧАННЯ

		Кількість годин		Самостійна робота	Контрольні заходи
		Лекції	Практичні заняття		
<i>Змістовий модуль 1. Особливості формування груп і команд</i>					
1	Особливості створення команди.	2	2	10	Тести, питання, завдання, кейси
2	Формування груп і команд в організаціях			10	
3	Форми організації спільної діяльності в командах			10	
4.	Планування діяльності команди			10	
5.	Організація та управління віддаленими командами	2	10		
6.	Організація роботи проектних команд		9		
7.	Мотивація та стимулювання праці в команді		10		
<i>Змістовий модуль 2. Планування діяльності та оцінка ефективності командної роботи</i>					
8.	Організаційна культура команди. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді	2	2	10	Тести, питання, завдання, кейси, презентації, письмова робота, екзамен
9.	Особливості управління персоналом команди			10	
10.	Механізми впливу і психологічні характеристики ефективного керівника			10	

	команди				
11.	Комунікативні засади управління командами	2		10	
12.	Формування управлінських команд			10	
13.	Стабільність управлінської команди			9	
14.	Оцінювання результатів (ефективності) командної роботи			10	
	Всього	8	4	138	

3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

ТЕМА: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета: з'ясувати особливості створення команд в організації, сутність групи та команди, визначити основні відмінності між ними, ознайомитися з правилами і принципами створення команди, основними типами і моделями команд.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).
2. Виконання практичних завдань (40 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Місце та роль командної форми організації діяльності людей в системі управління персоналом.
2. Порівняльна характеристика групи та команди, основні елементи груп і команд.
3. Правила і принципи створення команди.
4. Типи команд.

Дискусійні питання:

1. Які основні критерії слід враховувати при підборі членів команди в залежності від цілей організації?
2. Чи є конфлікти природною частиною процесу формування команди? Як їх правильно вирішувати?
3. Як розподіл ролей у команді впливає на її ефективність?

Основні поняття: група, команда, організація, керівник, управління персоналом.

Практичні завдання:

Завдання 1. Команда чи група?

1. Зробіть розподіл типових описів об'єднання людей на команди і групи із запропонованого переліку: 1) створюється цілеспрямовано; 2) може утворитися стихійно; 3) учасники збираються стихійно, без урахування психологічних особливостей; 4) її члени обов'язково мають бути сумісними один з одним, що враховується в процесі збору;

5) продовжує існування протягом тривалого проміжку часу, вихід утруднений; 6) учасники можуть мати свої особисті мотиви для знаходження в ній; 7) її члени обов'язково мають розділяти загальноприйняті цілі та цінності; 8) після виконання завдання розпадається, а її члени вільно можуть залишати колектив; 9) виконання роботи, зазвичай, залежить від індивідуальної роботи її членів; 10) результат її роботи залежить від особистого внеску кожного її члена у досягнення мети в тісній взаємодії; 11) люди, що займаються контролем в організації, вимагають від кожного окремого члена персонального звіту про виконану роботу; 12) їх члени здійснюють самоконтроль. Ваші результати занесіть у табл. 1.

2. Додайте від себе ще по 3 описи як для команди, так і для групи. Для відокремлення ваших власних описів виділіть їх іншим (наприклад, зеленим) кольором у таблиці.

Таблиця 1. Описи команди і групи

Команда	Група

Завдання 2. Фактори утворення команди.

Наведіть і опишіть 5 чинників, які впливають на утворення команди як організаційної форми колективного управління на підприємстві. Ваші результати занесіть у табл. 2.

Таблиця 2. Фактори утворення команди

№ з/п	Назва фактору	Опис фактору (як саме впливає на утворення команди)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Завдання 3. Поняття на кривій командної ефективності (динаміки).

Визначте, використовуючи пошукову систему Google, змістові характеристики ключових понять на кривій командної ефективності

(динаміки) та додайте їх у комірки навпроти в табл. 3:

Таблиця 3. Поняття на кривій командної ефективності (динаміки) та їх змістові характеристики

Поняття	Економічний зміст
1. Робоча група	
2. Псевдокоманда	
3. Потенційна команда	
4. команда (справжня команда)	
5. Високоєфективна команда (або команда високих досягнень)	
6. Розшатана команда	

Для наглядності така крива представлена на рис. 1:

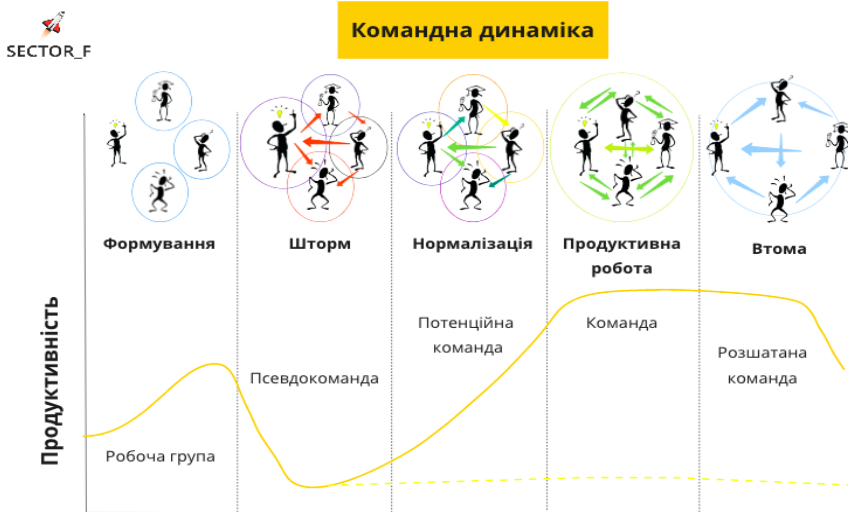


Рис. 1. Крива командної динаміки

Завдання 4. Модульна організація роботи.

Мета: Навчитися організовувати роботу за модульним принципом, коли кожна підгрупа відповідає за окремий етап або завдання.

Процес: Поділіть команду на малі підгрупи, кожна з яких відповідає за окремий модуль проекту (наприклад, дослідження ринку, фінансове планування, маркетинг).

Після 20 хвилин роботи над своїми модулями всі підгрупи об'єднуються, щоб скласти загальну картину проекту і представити його як єдине ціле.

Обговоріть, як модульна організація допомагає ефективніше розподіляти завдання і забезпечувати узгодженість дій.

Завдання 5. Створіть команди.

Розподіліть ролі між членами команди на: власника продукту, scrum майстра та інших працівників. Метою є: створити брошуру турагентства або будь-який інший простий «продукт». Працюйте відповідно до методу Scrum, зробіть як мінімум 3 підходи або грайте до тих пір, поки «продукт» не буде готовий.

Теми рефератів:

1. Особливості управління різними субкультурами на підприємстві.
2. Способи виявлення псевдокоманди.
3. Ознаки високоефективної команди.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ТЕМА: ФОРМУВАННЯ ГРУП І КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Мета: ознайомитись з етапами формування команди, вміти визначати мету і завдання діяльності команди, формувати правила колективної поведінки, розподіляти ролі в команді.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Дискусія, виконання практичних вправ, командна робота, аналіз кейсів. Презентація підготовлених студентами творчих завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Етапи процесу формування команди
2. Визначення цілей та завдань діяльності груп та команд.
3. Вимоги до компетентності учасників команд.
4. Ролі учасників команд.
5. Регламентація діяльності команди, формування норм і правил колективної роботи
6. Основи управління командою. Теорії лідерства.

Дискусійні питання:

1. У чому основні відмінності між групою та командою, і як ці відмінності впливають на ефективність роботи в організації?
2. Які етапи формування команди є найскладнішими, і як керівники можуть подолати ці труднощі?
3. Які чинники найбільше впливають на успішність формування команд у сучасних організаціях?

Основні поняття: команда, група, роль, ціль, завдання, лідер, правила поведінки.

Практичні завдання:

Завдання 1. Аналіз ролей у команді

Розділіть команду на кілька малих груп (по 3-5 осіб).

У кожній групі попросіть учасників визначити, які ролі вони зазвичай беруть на себе в командній роботі. Наприклад: лідер, організатор, критик, виконавець тощо.

Обговоріть, чому ці ролі важливі та як вони впливають на ефективність команди.

Підготуйте список ключових ролей, які, на вашу думку, повинні бути представлені в кожній команді для її ефективності.

Завдання 2. Створіть команди.

Розподіліть ролі між членами команди, щоб вийшли: один дизайнер, один посередник, а решта - художники. Дизайнеру показують вимоги до картини, він повинен їх пояснити художникам, але через посередника і в письмовій формі, не використовуючи вербальну комунікацію. Художники малюють картину відповідно до отриманого від посередника опису. Проробіть таку передачу послань кілька разів. Обговоріть отримані результати. Поміняйте ролі учасників. Повторіть, вже врахувавши всі зауваження.

Завдання 3. Розроблення статуту команди, визначення цілей.

Заповніть таблицю 1. Усі члени команди повинні брати участь у роботі над статутом команди та погоджуватися виконувати його. Оцініть за наведеною формою (табл. 2) роботу над статутом команди, визначенням та розумінням цілей.

Таблиця 1. Статут команди

Мета команди
Очікувані дії
Очікувані результати
Критерії оцінювання успіху
Наявні ресурси
Члени команди
Необхідні ролі в команді
Необхідні навички та якість
Тривалість

Таблиця 2. Контрольний список оцінювання завдань команди

	Та	Н
	к	і
Мету команди виражено в конкретних, вимірюваних завданнях? Якщо «ні», поверніться до мети та визначте відповідні заходи досягнення кінцевої мети		
Усі члени команди брали участь у створенні завдань команди? Якщо «ні», упевніться, що всі члени команди розуміють та підтримують завдання		
Усі члени команди згодні із завданнями команди? Якщо «ні», то необхідно провести додаткове обговорення та перевірку, щоб упевнитися, що всі члени команди працюватимуть над досягненням однієї мети		

<p>Чи всі члени команди необхідні для досягнення мети? Якщо «ні», знову обговоріть питання про членів команди. Звільніть із команди тих її членів, які непотрібні</p>		
<p>Цілі зрозумілі всім членам команди? Якщо «ні», перевірте та упевніться, що цілі чітко зрозумілі та всі члени команди працюють над досягненням однієї мети</p>		
<p>Усі цілі можна досягнути? Якщо «ні», перегляньте цілі, щоб їх можна було досягти. Не прирікайте команду на неминучу невдачу</p>		
<p>Цілі прості? Якщо «ні», зробіть їх простими, чіткими та досяжними</p>		
<p>Цілі можливо виміряти? Якщо «ні», як ви визначите, що досягли успіху? Перегляньте цілі так, щоб їх можна було виміряти</p>		
<p>Усі члени команди згодні з методологією вимірювання цілей? Якщо «ні», перегляньте та змініть цілі, щоб усі члени команди їх розуміли та погоджувалися з ними</p>		
<p>Усі члени команди тлумачать цілі командно однаково? Якщо «ні», упевніться, щоб усі члени команди розуміли цілі та план їх досягнення</p>		
<p>Можна виміряти просування до цілі (проміжні кроки)? Якщо «ні», перегляньте цілі, щоб визначити проміжні кроки, які використовуватимуться як показники виконання</p>		
<p>Якщо у вас більше ніж одна мета, то чи визначена їх пріоритетність? Якщо «ні», визначте пріоритетність. Як ще ви знатимете, що робити насамперед?</p>		
<p>Якщо для цілей визначена пріоритетність, чи всі члени команди погоджуються з нею? Якщо «ні», перегляньте пріоритетність, щоб усі члени команди працювали однаковими пріоритетами, а не один проти одного</p>		
<p>Цілі відповідають загальній місії організації? Якщо «ні», чому ви беретеся за виконання завдання? Це корисно?</p>		
<p>Досягнення цілей додасть цінності організації? Якщо «ні», чому ви беретеся за виконання завдання? Це корисно?</p>		

Завдання 4. Комунікаційна вправа

Проведіть вправу на побудову довіри. Один з варіантів - вправа «Сліпий і поводитир». Один учасник закриває очі (стає "сліпим"), інший веде його через перешкоди. Потім міняються ролями.

Після завершення обговоріть, що було складно в цій вправі та як важлива комунікація та довіра в командній роботі.

Завдання 5. Вирішення проблем у команді

Підготуйте ситуацію або проблему, яку треба вирішити командно. Наприклад, сценарій з реального життя або бізнес-кейс.

Розподіліть учасників на команди та дайте їм 15-20 хвилин для розробки рішення.

Презентуйте рішення і обговоріть різні підходи до вирішення проблем, що були запропоновані різними командами.

Завдання 6. Зворотній зв'язок

Проведіть сесію зворотного зв'язку між членами команди. Кожен учасник має дати зворотний зв'язок щодо роботи своїх колег — що вони роблять добре та що можна покращити.

Обговоріть, як правильний зворотний зв'язок допомагає команді рости та покращувати взаємодію.

Завдання 7. Побудуйте Лего будиночки, шляхом використання командами системи канбан (канбан, картка виробничого замовлення - картка, що посилається з одного підрозділу в інший підрозділ підприємства з зазначенням потреби в певних деталях або заготовках).

Завдання 8. Аналіз власного стилю лідерства: Визначте свій домінуючий стиль лідерства (демократичний, авторитарний, ліберальний) та проаналізуйте його ефективність у різних ситуаціях. Сформулюйте цілі для розвитку своїх лідерських якостей.

Теми рефератів:

1. Уникнення деструктивного лідерства на підприємстві.
2. Норми, цінності та правила роботи у команді.
3. Підвищення рівня майстерності членів команди та лідера.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

ТЕМА: ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОМАНДАХ

Мета: розглянути організаційну структуру команди, порядок роботи в ній, засвоїти критерії вибору методів прийняття групових рішень.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань, вправ, аналіз кейсів (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Організаційна структура команди.
2. Формальне та неформальне лідерство.
3. Порядок роботи в команді.
4. Процедури пошуку узгоджених рішень в роботі команди.

Дискусійні питання:

1. Які форми організації спільної діяльності в командах є найбільш ефективними для досягнення поставлених цілей?
2. Як співпраця у форматі горизонтальної комунікації впливає на результативність команди порівняно з вертикальною структурою?
3. Чи може дистанційна форма організації спільної діяльності бути настільки ж ефективною, як і робота в офлайн-команді?

Основні поняття: діяльність, команда, структура, формальне лідерство, неформальне лідерство, лідер.

Практичні завдання:

Завдання 1. Аджайл-методика

Мета: Освоїти принципи гнучких методик управління (Agile) для організації спільної діяльності.

Процес: Поясніть командам основи Agile: ітеративний підхід, короткі цикли роботи (спринти), регулярний зворотний зв'язок.

Завдання: створити невеликий продукт (наприклад, концепцію мобільного додатка або дизайн сайту) за 2-3 спринти (кожен спринт - 10-15 хвилин).

Після кожного спринту організуйте короткі зустрічі для обговорення результатів, внесення коректив і наступних кроків.

Після завершення обговоріть, як Agile допомагає швидко адаптуватися до змін і підтримувати командний дух.

Завдання 2. Проаналізуйте подану інформацію про три ключові моменти в побудові Agile команди і зробіть власні висновки.

Побудова успішної команди є ключовим фактором для її трансформації в Agile команду. За фактом, Agile трансформація буде неможлива в команді, яка працює не ефективно і не раціонально. Однак побудова Agile команди вимагає набагато більшого, ніж просто розподілу ролей в команді і знаходження на їх місце співробітників. Якраз навпаки, такі команди повинні бути створені спочатку чітко націленими на успішне виконання проекту, а не просто на підготовку роботи над ним.

1. Сучасний тип мислення. Першим кроком до побудови успішної Agile команди є викорінення старого методу побудови команди, який базувався, виходячи з двох основних питань: Якими є технічні / функціональні вимоги до проекту? Хто з фахівців вільний для прийняття участі в проекті?

Відповідаючи на дані 2 питання, ви зможете заповнити кадрами певні ролі в команді і підібрати в команду необхідних вам фахівців, однак ви не зробите ніяких дій в сторону злагодженості роботи команди, що просто необхідно для досягнення успіху за допомогою методу Agile.

2. Фокусування на балансі та розподілі обов'язків. Традиційні методи командування тяжіють до високої оцінки технічних знань і недооцінюють сильні особистісні якості людини, які необхідні для досягнення успіху. Багатий досвід і технічні знання, звичайно ж, повинні бути присутніми, але рівноцінно їм також повинні цінуватися і надійність, гнучкість, готовність до співпраці і креативність.

Це допомагає утримувати баланс і збільшує загальний рівень знань команди, створюючи більш функціональну Agile команду, створену для звершення великих речей. Наприклад, ставлячи в роботу членів команди з відмінними технічними знаннями разом з людьми, які налаштовані на креативний підхід до вирішення проблеми, збільшує продуктивність роботи кожного в світі Agile.

3. Атмосфера підтримки. Компанія, яка дотримується Agile методології, також повинна переглянути свою систему винагород і заохочень для підтримки динаміки нової команди. Винагороджуйте в грошовому еквіваленті співробітників, які отримують сертифікацію в проходженні необхідних тренінгів з методології Agile, - дуже важливо допомогти членом команди вжитися в їх нові ролі і заохочувати їх бажання адаптуватися до нового середовища.

Як же все це впровадити? Один з методів, який допоможе вам створити Agile команду, спочатку налаштовану на успіх, - це метод Белбіна, який заснований на роботі Мередіфа Белбіна. Метод Белбіна заснований на тому принципі, що кожна особистість має свою певну роль,

яку отримує в атмосфері команди, іншу роль вона теж може виконувати при необхідності, але є і такі, які будуть їй не під силу.

В цілому, метод Белбіна налічує «9 командних ролей», які повинні бути присутніми в кожній команді для досягнення нею успіху. І хоча, насправді, тимбілдинг дуже рідко, якщо взагалі, дотримується ідеального балансу в команді за методом Белбіна, наведена ним система оцінювання довела свою допомогу Agile командам, націленим на успіх, як на початковому етапі, так і в подальшому, направляючи очікування, які хоче отримати кожен член команди від інших або самого себе.

Завдання 3. Норми поведінки в команді

Відпрацюйте навички аналізу існуючих в організації норм поведінки. Класифікуйте нижчезазначені норми поведінки за запропонованими ознаками, заповнивши таблицю 1. Наведіть приклади норм, що існують у організації де ви навчаєтесь або відомих вам, які відрізняються від названих.

Види норм

- 1 Якість – основний принцип нашої роботи!
- 2 Усі співробітники повинні ходити в уніформі із символікою організації.
- 3 Усі завдання повинні виконувати співробітники в робочий час. Ніяких понаднормових!
- 4 Винагорода членів команди здійснюється пропорційно їх трудовому внеску в результати роботи команди.
- 5 У нашій організації чоловіки повинні ходити в темних костюмах, білих сорочках і нестрокатих краватках.
- 6 Усі співробітники не залишають своїх робочих місць до того часу, поки їх не відпустить безпосередній керівник.
- 7 Члени команди ні за яких обставин не повинні повідомляти керівникові про тих, хто запізнився.
- 8 Винагорода членів команди здійснюється за результатами роботи команди в цілому й розподіляється за принципом «кожному – порівну».
- 9 Ніяких прикрас персонал організації не повинен носити!
- 10 Члени команди не повинні відкрито критикувати точку зору колеги в присутності керівника.
- 11 Усі члени команди несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди.
- 12 Кожен член команди має доступ до необхідної для роботи інформації.

13 У нашій організації жінкам забороняється носити штани, міні-спідниці, декольте.

Таблиця. Види норм поведінки

Група норм	Норма
Норми діяльності	
Норми, що регламентують форму одягу	
Норми, що регламентують розподіл ресурсів усередині групи	

Завдання 4. Вирішення конфліктів у команді

Мета: Розвинути навички ефективного вирішення конфліктів у команді.

1. Учасників ділять на групи та дають їм конфліктну ситуацію (наприклад, неузгодженість між членами команди щодо розподілу завдань).

2. Кожна команда повинна обговорити ситуацію та розробити стратегію для її вирішення.

3. Після завершення обговорення команди презентують свої рішення.

Завдання 5. Командна мозкова атака

Мета: Розвинути навички креативного мислення і пошуку інноваційних рішень в команді.

Розділіть учасників на команди та дайте їм конкретну проблему (наприклад, розробка нової маркетингової стратегії або покращення продуктивності).

Попросіть кожну команду протягом 15 хвилин провести мозковий штурм, записуючи всі ідеї без їх оцінки.

Після цього оберіть кілька найкращих ідей та обговоріть їх у групі, щоб визначити найефективніше рішення.

Обговоріть, як групова робота допомогла досягти кращого результату.

Завдання 6. Тест на командні цінності

Мета: Визначити, наскільки цінності кожного учасника збігаються із цінностями команди та організації.

Кожен учасник пише на аркуші паперу три найважливіші для нього цінності в роботі (наприклад, відповідальність, співпраця, креативність).

Після цього команда разом створює загальний список цінностей, що є важливими для них як групи.

Обговоріть, наскільки особисті цінності збігаються із командними, і як це впливає на ефективність співпраці.

Завдання 7. Моделювання кризової ситуації

Мета: Виробити навички взаємодії в умовах стресу та обмеженого часу.

Створіть сценарій кризової ситуації (наприклад, серйозна поломка в роботі системи або зрив важливого проекту).

Розділіть учасників на команди, кожна з яких повинна розробити план дій для вирішення кризи протягом 10 хвилин.

Після презентації рішень обговоріть, як команда працювала в стресових умовах, які ролі взяли на себе учасники і як можна покращити ефективність у майбутньому.

Теми рефератів:

1. Критерії обрання підходящого стилю лідерства.
2. Врахування лідерами потреб працівників.
3. Вплив керівників на продуктивність праці співробітників організації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРУПИ ТА КОМАНДИ

Мета: ознайомитись з процедурою та програмою діяльності команди, навчитися планувати роботу команди, формулювати цілі та завдання перед учасниками команди.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань, аналіз кейсів, командна робота (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Суть групового завдання, способи його розв'язання.
2. Організація роботи в команді.
3. Планування діяльності команди.
4. Контроль за виконанням роботи.

Дискусійні питання:

1. Які основні етапи планування є критично важливими для забезпечення успіху командного проєкту?
2. Чи завжди детальне планування сприяє ефективності роботи команди, чи можливі винятки?
3. Як впливає участь усіх членів команди у процесі планування на мотивацію та відповідальність за результат?

Основні поняття: планування, діяльність, контроль, команда, група, організація.

Практичні завдання:

Завдання 1. Командне планування та прийняття рішень

Мета: Розвинути навички спільного планування і прийняття рішень в умовах обмеженого часу.

Дайте команді складне завдання з жорсткими часовими рамками (наприклад, планування запуску нового продукту за 30 хвилин).

Спостерігайте за тим, як команда розподіляє завдання, приймає рішення та працює разом під тиском часу.

Після завершення завдання обговоріть, які стратегії були ефективними і що можна було покращити.

Завдання 2. Розробка детального плану на тиждень

Мета: Навчитися планувати короткострокову діяльність команди.

Команді дається завдання розробити план роботи на тиждень для проєкту, який містить кілька етапів (наприклад, розробка презентації, маркетингова кампанія, збір даних).

Кожен учасник повинен мати чітко визначені завдання на кожен день, а команда - загальні цілі на тиждень.

Після складання плану кожна група презентує його та обговорює, як розподілили завдання, яким чином контролюватимуть виконання.

Обговоріть важливість планування і дотримання строків для досягнення результатів.

Завдання 3. Розподіл завдань і ролей у проєкті

Мета: Навчитися ефективно розподіляти ролі та завдання між членами команди.

Дайте команді складне завдання (наприклад, організація конференції чи запуск продукту), яке містить різні етапи: планування, виконання, контроль, презентація результатів.

Команда повинна розподілити ролі між учасниками: хто відповідатиме за кожен етап, хто допомагатиме в реалізації окремих завдань.

Після цього кожен член команди повинен коротко презентувати свою роль і відповідальність у проекті.

Обговоріть, як важливий чіткий розподіл завдань для уникнення плутанини і збільшення ефективності.

Завдання 4: Планування за допомогою діаграми Ганта

Мета: Навчитися використовувати інструменти для візуалізації плану проекту.

Дайте команді завдання реалізувати проект (наприклад, впровадження нової ІТ-системи або розробка рекламної кампанії).

Попросіть їх створити діаграму Ганта, щоб показати часові рамки виконання завдань, їх послідовність та залежності між ними.

Після завершення команди презентують свої діаграми, пояснюючи вибір послідовності завдань та управління ресурсами.

Обговоріть, як діаграма Ганта допомагає краще розуміти етапи проекту і ефективніше планувати час.

Завдання 5: Створення резервного плану (план В)

Мета: Розвинути навички ризик-менеджменту та підготовки до можливих проблем.

Команди отримують план проекту, але з умовою, що на одному з етапів можуть виникнути проблеми (наприклад, затримка постачання ресурсів або недоступність ключового співробітника).

Завдання - розробити резервний план (план В) для вирішення цих потенційних проблем.

Після завершення роботи команди презентують свої резервні плани і пояснюють, як вони забезпечать успішне завершення проекту навіть у разі непередбачуваних обставин.

Обговоріть, наскільки важливо мати резервні плани для мінімізації ризиків і підвищення надійності проекту.

Теми рефератів:

1. Мистецтво делегування завдань.
2. Способи переконання опонентів.
3. «Бірюзове» управління.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5-6

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ

Мета: ознайомитись з особливостями формування віртуальних команд, з'ясувати роль управлінця у нових реаліях; визначити розмір команди, цикл життя команди; розглянути робочий простір членів віртуальних команд; комунікацію всередині команди.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань, аналіз кейсів, командна робота, презентація проєктів (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Особливості формування віртуальних команд.
2. Робочий простір.
3. Роль менеджера, управлінця у нових реаліях.
4. Зворотний зв'язок з командою.
5. Мотивація членів віртуальної команди. Розмір команди.
6. Цикл життя команди, або 4 стадії розвитку колективу в моделі Брюса Такмана.
7. Комунікація всередині команди.
8. Постановка цілей. Зустрічі 1:1 для розвитку членів команди.

Дискусійні питання:

1. Які основні виклики виникають при організації роботи віртуальних команд, і як їх можна подолати?
2. Чи можна віртуальним командам досягти такого ж рівня довіри та взаємодії, як у традиційних командах?
3. Які цифрові інструменти найкраще сприяють ефективному управлінню віртуальними командами, і які фактори впливають на їх вибір?

Основні поняття: віртуальна команда, дистанційна робота, управління, робочий простір, комунікація.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробка структури віртуальної команди

Уявіть, що ви керівник нового проекту, який реалізується виключно у віртуальному форматі. Розробіть структуру команди: визначте ролі, відповідальності кожного члена та інструменти, які будуть використовуватися для комунікації та управління проектом.

Результат: Схема команди з описом ролей, інструментів (наприклад, Zoom для зустрічей, Trello для управління завданнями).

Завдання 2. Створення протоколу онлайн-зустрічі

Підготуйте чіткий протокол для проведення щотижневої онлайн-зустрічі віртуальної команди. Протокол має включати порядок денний, правила участі (час, камери, мікрофони), методи фіксації рішень.

Результат: Документ-протокол із конкретними пунктами.

Завдання 3. Аналіз кейсу: управління віртуальною командою

Прочитайте кейс (вигаданий або реальний) про роботу віртуальної команди. Наприклад, команда з трьох членів у різних часових зонах не встигає завершити проєкт через проблеми з комунікацією. Інструкції:

Визначте основні проблеми команди.

Запропонуйте 3-5 рішень, які можуть покращити ситуацію.

Результат: Список проблем і чітко сформульовані рішення.

Завдання 4. Розробка чартера віртуальної команди

Складіть **чартер команди** (короткий документ, що визначає правила співпраці, ролі, графік роботи та цілі). Інструкції:

Визначте загальну мету команди.

Розподіліть ролі (лідер, фасилітатор, виконавці).

Створіть "правила гри" (регулярність зустрічей, канали комунікації, дедлайни). Результат: Чартер у вигляді таблиці або текстового документа.

Завдання 5. Проведення симуляції командної роботи

У групах створіть міні-проєкт (наприклад, підготовка концепції нового продукту) з використанням цифрових інструментів. Завдання повинно бути виконане за 2-3 зустрічі. Інструкції:

Використовуйте **Trello** для розподілу завдань.

Обговорюйте ідеї через **Zoom** чи **Google Meet**.

Зробіть віртуальну презентацію результатів.

Результат: презентація проєкту, документ із розподілом завдань та виконаною роботою.

Завдання 6. Планування командного графіка

Уявіть, що ваша команда працює у трьох часових зонах (наприклад, Київ, Нью-Йорк, Токіо). Розробіть оптимальний графік роботи, який дозволить усім членам команди ефективно співпрацювати. Інструкції:

Визначте загальні робочі години кожного члена.

Знайдіть "перетин" у розкладі для спільних зустрічей.

Створіть календар із графіком роботи.

Результат: графік у вигляді таблиці або візуального календаря.

Завдання 7. Аналіз мультикультурних викликів

Уявіть, що ваша команда складається з людей із різних культур (наприклад, української, японської та американської). Розробіть рекомендації щодо уникнення непорозумінь. Інструкції:

Визначте потенційні культурні бар'єри.

Запропонуйте 3-4 конкретні поради для їх подолання.

Результат: короткий документ із рекомендаціями.

Завдання 8. Проведення ретроспективи

Симулюйте ретроспективу (аналіз результатів роботи) після завершення проєкту віртуальної команди. Інструкції:

Визначте, що було зроблено добре.

Проаналізуйте, що потрібно покращити.

Створіть план дій на майбутнє.

Результат: список висновків і пропозицій.

Завдання 9. Побудувати асоціативний ряд для поняття «команда».

Хід виконання: у перший стовпчик нижче запишіть 16 асоціацій до поняття «команда». У другому стовпці напишіть асоціації на слова з першої колонки, об'єднуючи їх попарно. Таким чином, у другому стовпці має вийти вже 8 асоціацій. Побудова асоціативного ряду продовжується до тих пір, поки в останньому, 5-му, стовпці не залишиться тільки одна асоціація. Цікаво, яка? *Коли отримаєте фінальне слово, опишіть під таблицею одним реченням, чому «команда – це щось, що з ним пов'язане».*

Для виконання вправи скористайтеся порожньою таблицею нижче. На наступній сторінці є приклад виконання побідного завдання, але з поняттям «праця».

Таблиця 2. Асоціативний ряд для поняття «праця»

Енергозатратність	Результат	Ідея	Успіх	Бренд
Цілеспрямованість				
Творчість	Креативність			
Винахідливість				
Корисність	Потреба	Задоволення		
Необхідність				
Право	Вибір			
Можливість				
Старанність	Дисциплінованість	Етика	Репутація	
Самоорганізація				

Комфортність	Культура			
Атмосфера				
Взаємовиручка	Команда	Продуктивність		
Кооперація				
Довіра	Злагоджениість			
Відданість				

Теми рефератів:

1. Особливості організації роботи віртуальних команд: переваги та виклики.
2. Інструменти для ефективної співпраці у віртуальних командах: від вибору до впровадження.
3. Управління довірою у віртуальних командах: як подолати бар'єри дистанційної роботи.
4. Роль лідера у віртуальній команді: ключові компетенції та стилі управління.
5. Мультикультурний аспект віртуальних команд: управління різноманітністю.
6. Психологічний комфорт членів віртуальних команд: методи підтримки продуктивності та уникнення вигорання.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ ПРОЕКТНИХ КОМАНД

Мета: з'ясувати основні поняття і характеристики проектної команди, принципи їх створення; ознайомитись з організаційними

аспектами і підходами до формування команди проекту та розглянути основні типи розподілу функцій у проектній команді.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Вирішення кейсів, управлінських ситуацій, командна робота (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Основні поняття і характеристики проектної команди.
2. Принципи створення проектної команди.
3. Організаційні аспекти формування команди проекту.
4. Підходи до формування проектної команди.
5. Основні типи розподілу функцій у проектній команді.

Дискусійні питання:

1. Які критерії є найважливішими при формуванні проектної команди для досягнення конкретної мети?
2. Як впливає чіткий розподіл ролей у проектній команді на її продуктивність?
3. Які методи управління проектними командами є найефективнішими в умовах сучасної організації?

Основні поняття: проектна команда, принципи, функції, аспекти.

Практичні завдання:

Завдання 1: Проектне управління

Мета: Освоїти навички проектного управління через організацію спільної роботи над одним завданням.

Розділіть учасників на кілька команд, кожній з яких дайте спільний проект, наприклад, організація корпоративного заходу або запуск продукту.

Кожна команда повинна визначити завдання, ролі та етапи виконання проекту (планування, розподіл завдань, контроль за виконанням).

Після 30 хвилин на планування кожна команда презентує свій проектний план.

Обговоріть, які форми організації (горизонтальна чи вертикальна структура) були обрані, як це вплинуло на розподіл завдань та взаємодію.

Завдання 2: Визначення ключових етапів проекту

Мета: Навчитися визначати ключові етапи (віхи) в проекті та планувати їх досягнення.

Кожна команда отримує завдання розробити план проекту з кількома етапами (наприклад, розробка нового продукту або проведення дослідження).

Попросіть команду визначити основні віхи проекту (завершення кожного важливого етапу) і розробити таймлайн для їх досягнення.

Команда повинна також розрахувати необхідні ресурси і час для виконання кожного етапу.

Після презентації таймлайну обговоріть, як чітко визначені віхи допомагають тримати проект на правильному шляху.

Завдання 3: Матриця відповідальностей

Мета: Розробити матричну організаційну структуру, в якій кожен учасник має декілька ролей або відповідальностей у проекті.

Дайте команді завдання реалізувати проект, де кожен учасник має бути залучений до різних етапів (наприклад, лідер на етапі планування, виконавець на етапі реалізації, контролер на етапі завершення).

Розробіть матрицю відповідальностей RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), де кожна роль розписана по завданнях.

Після виконання завдання обговоріть, як матрична структура допомогла розподілити відповідальність і забезпечити чітку координацію.

Завдання 4. Кооперативне рішення проблем

Мета: Розвинути навички кооперації та прийняття спільних рішень в умовах командної роботи.

Створіть складну ситуацію, що потребує кооперативного підходу (наприклад, організація евакуації людей під час стихійного лиха).

Кожна команда повинна колективно прийняти рішення щодо того, як діяти. Важливо, щоб кожен учасник брав участь у прийнятті рішення.

Після 15-20 хвилин обговорення кожна команда презентує своє рішення та обговорює процес прийняття рішення.

Зверніть увагу на те, як кооперативна форма роботи допомогла досягти спільного результату.

Теми рефератів:

1. Етапи формування ефективної проєктної команди: від підбору до досягнення результатів.
2. Виклики комунікації в проєктних командах: інструменти та стратегії для їх вирішення.
3. Оцінка ефективності роботи проєктної команди: ключові метрики та підходи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

ТЕМА: МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В КОМАНДІ

Мета: з'ясувати суть мотивації та стимулювання праці в команді, розглянути методи стимулювання праці.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).
2. Дискусія, виконання практичних вправ, командна робота (40 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Суть мотивації праці
2. Методи стимулювання праці в команді.
3. Вплив стимулювання на продуктивність праці.
4. Роль керівника у мотивації праці.

Дискусійні питання:

1. Які переваги й недоліки матеріальних та нематеріальних стимулів у командній роботі?
2. Чи є однакові підходи до мотивації ефективними для всіх членів команди, чи потрібно враховувати індивідуальні потреби?
3. Як роль лідера впливає на рівень мотивації членів команди?

Основні поняття: праця, мотивація, стимулювання, керівник, продуктивність.

Практичні завдання:

Завдання 1. Мотивація команди

Мета: Розробити стратегію мотивації персоналу команди для підвищення продуктивності.

Учасники отримують завдання придумати три методи мотивації для умовної команди, яка працює над важливим проектом, але стикається зі зниженням мотивації (наприклад, затримка дедлайнів, низька мораль).

Кожна група повинна запропонувати рішення, що включає як матеріальні (бонуси, премії), так і нематеріальні мотиваційні інструменти (визнання, кар'єрне зростання).

Після обговорення учасники презентують свої пропозиції і обговорюють їх ефективність.

Завдання 2. Оцінка продуктивності

Мета: Виробити навички об'єктивної оцінки роботи членів команди.

Кожна група отримує модельні сценарії, в яких члени команди показують різні рівні продуктивності (наприклад, один учасник перевиковує плани, інший постійно запізнюється на роботу).

Завдання команди – розробити план оцінки продуктивності для кожного учасника: які показники враховувати, як формувати зворотний зв'язок, що робити для покращення продуктивності.

Після цього обговоріть, як правильно підходити до оцінки, щоб зберегти мотивацію і водночас підвищити результативність.

Завдання 3. Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації команди

Зробіть на шаблоні для виконання практичної вправи (табл.1) диференціацію прикладів матеріальної та нематеріальної мотивації, які ви знаєте та прорангуйте свої варіанти (перше місце має мотивація, більш ефективна для командної роботи та окремих її членів, друге – менш ефективна).

Таблиця 1. Шаблон для виконання практичного завдання

Види матеріальної мотивації	Номер рангу	Види нематеріальної мотивації	Номер рангу

Завдання 4. Спробуйте визначити мотиваційну структуру своєї поведінки та поведінки своїх колег у групі.

Завдання 5. Прослідкуйте на власному прикладі механізм перетворення потреби в інтереси, а інтереси в мотиви поведінки.

Завдання 6. Розробка системи мотивації для команди

Уявіть, що ви керівник команди, яка працює над довготривалим проектом. Розробіть систему мотивації, яка включатиме як матеріальні (зарплата, бонуси), так і нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний розвиток): Визначте, які фактори мотивують членів вашої команди. Розділіть стимули на коротко- та довгострокові. Обґрунтуйте, чому саме ця система буде ефективною. Результат: таблиця або презентація з деталізацією стимулів.

Завдання 7. Аналіз кейсу: мотиваційна криза в команді

Наведіть приклад кейсу про команду, де знизилась продуктивність через відсутність мотивації (наприклад, конфлікти, монотонність завдань). Запропонуйте практичні рішення для відновлення мотивації. Інструкції:

Визначте основні причини кризи. Запропонуйте 3-4 конкретні кроки для підвищення мотивації. Обговоріть, як ці заходи вплинуть на команду. Результат: план дій з обґрунтуванням.

Завдання 8. Розробка програми командного заохочення

Створіть програму заохочення для команди, яка досягає ключових результатів проекту. Програма повинна включати як індивідуальні, так і колективні винагороди. Визначте цілі та результати, за які передбачені винагороди. Запропонуйте різні види винагород (наприклад, грошові премії, командний відпочинок, сертифікати). Продумайте, як програму можна зробити прозорою і справедливою. Результат: документ із програмою заохочення.

Завдання 9. Проведення опитування щодо мотивації в команді

Проведіть серед "віртуальної" команди опитування, щоб дізнатися, які чинники їх найбільше мотивують. На основі результатів запропонуйте план підвищення мотивації:

Складіть коротку анкету (5-7 запитань) про мотивацію.

Проаналізуйте відповіді учасників. Запропонуйте 2-3 заходи для покращення мотивації. Результат: результати опитування та план дій.

Завдання 10. Розробити для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шують трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.

Завдання 11. Симуляція вирішення конфлікту через мотивацію

Уявіть, що у вашій команді виник конфлікт між членами, які відчувають нерівність у винагородах. Розробіть стратегію для вирішення цього конфлікту, використовуючи мотиваційні підходи. Інструкції:

Опишіть природу конфлікту. Запропонуйте конкретні дії (перегляд винагород, спільні цілі). Обґрунтуйте, чому ці дії допоможуть вирішити конфлікт. Результат: план вирішення конфлікту з акцентом на мотивацію.

Теми рефератів:

1. Матеріальні та нематеріальні стимули: баланс у системі мотивації команди.
2. Теорії мотивації та їхнє застосування у роботі команд.
3. Мотивація у віртуальних командах: виклики та інноваційні рішення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КОМАНДИ. ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМАНДІ

Мета: з'ясувати суть і типи конфліктів, ознайомитись з поняттям групової згуртованості, завданням керівника щодо створення стабільності соціальної системи групи, розглянути основні підходи щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Ділова гра, вирішення практичних завдань, командна робота (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Організаційна культура команди, її суть.

2. Поняття групової згуртованості.
3. Суть і типи конфліктів.
4. Нейтралізація і попередження конфлікту.
5. Основи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.
6. Завдання керівника щодо управління соціально-психологічним кліматом групи.

Дискусійні питання:

1. Як організаційна культура впливає на формування командного духу та досягнення командних цілей?
2. Які цінності та норми є найважливішими для створення ефективної організаційної культури?
3. Чи можуть зміни в організаційній культурі вплинути на продуктивність команди, і як уникнути опору змінам?

Основні поняття: організаційна культура, керівник, конфлікт, типи конфліктів, згуртованість, соціально-психологічний клімат.

Практичні завдання:

Завдання 1. Командна культура

Кожний член команди індивідуально заповнює наведений нижче опитувальник. Дайте відповідь на наведені питання щодо своєї команди та оцініть відповідь балами від 0 (взагалі не відповідає дійсності) до 10 (відповідає цілком і повністю).

Таблиця 1. Анкета з командної культури

Бал	Питання
	1. Наша команда складається із самостійних людей, які також люблять працювати поодиноці
	2. Ми комунікабельні та чуйні
	3. Ми надаємо великого значення традиціям і цінностям нашої організації
	4. Ми готові ризикувати і любимо експериментувати
	5. Ми уникаємо сентиментальних ситуацій
	6. Для нас важливо справлятися із завданнями усім разом
	7. Додержання принципів і почуття обов'язку згуртовують нашу команду
	8. Ми сприймаємо норми і приписи як сильне обмеження нашого творчого потенціалу
	9. На сторонніх ми справляємо враження швидше холодних і дистанційних

	10. Ми миримося з незручностями і додатковою роботою заради того, щоб підтримати інших членів команди
	11. Ми зазвичай робимо ставку на надійність, страхуючись з усіх боків
	12. У нас дуже незначна схильність пов'язувати себе довгостроковими зобов'язаннями
	13. Ми зазвичай об'єктивно представляємо людські взаємовідносини
	14. Ми ухиляємося від конфліктів усередині і поза командою
	15. Короткострокові зміни і нові тенденції легко виводять нас із рівноваги
	16. Ми розглядаємо раптові зміни і нові тенденції розвитку як позитивні запити
	17. Ми працюємо насамперед цілеспрямовано і по суті
	18. Ми часто збираємося і розмовляємо про особисті речі
	19. Звичність процесів істотно полегшує нашу роботу
	20. Нам щоразу вдається надихнути інших своїми ідеями
	21. У важливих питаннях ми зацікавлені швидше в істотному і теоретично принциповому
	22. Нам важко відмовлятися, якщо перед нами ставлять нові завдання
	23. Ми строго дотримуємося всіх директив і розпоряджень
	24. Нам удається швидше з важкістю поводження з поразками, розчаруваннями й економічними труднощами
	25. Нам швидше важко інтегрувати нових учасників до команди
	26. Нам дуже важко змиритися з відкиданням і бажанням дистанції
	27. Нас відрізняє сила волі й послідовність
	28. Ми швидше нетерплячі та хочемо швидкого прогресу
	29. Визнання та емпатія до людей не входять до нашого кодексу етикету
	30. Нам удається легко забувати про особисті потреби заради суспільних інтересів
	31. Додержання термінів і точність є візитною карткою нашої команди
	32. Рутинна робота і повсякденні справи для нас – кошмар
	33. Наш стиль ведення дискусії швидше інтелектуальний
	34. Свою самосвідомість ми черпаємо з нашого почуття спільності
	35. Для успішної роботи нам необхідні чіткі ролі й зони відповідальності

	36. Ми претендуємо на те, щоб уміти все і по можливості одночасно
	37. Ми лише зрідка говоримо про те, що не стосується роботи
	38. Нам удається легко адаптуватися до нових ситуацій і людей
	39. Готовність ризикувати і любов до експериментів у нас розвинені лише дуже слабо
	40. Ми надаємо великого значення визнанню і захопленню з боку інших

Підсумуйте числові значення одержаних відповідей.

Значення дистанції:

$$1 + 5 + 9 + 13 + 17 + 21 + 25 + 29 + 33 + 37 =$$

Значення зближення:

$$2 + 6 + 10 + 14 + 18 + 22 + 26 + 30 + 34 + 38 =$$

Значення сталості:

$$3 + 7 + 11 + 15 + 19 + 23 + 27 + 3 - 1 + 35 + 39 =$$

Значення змін:

$$4 + 8 + 12 + 16 + 20 + 24 + 28 + 32 + 36 + 40 =$$

Крок 1. Утворіть із чотирьох окремих значень кожного учасника команди чотири середніх значення для всієї команди.

Крок 2. Відзначте відповідні середні командні значення для дистанції, зближення, сталості та змін на осях «хреста Рімана» і з'єднайте ці точки між собою, щоб вийшов ромб.

Утворені трикутні поверхні в тих чи інших квадрантах свідчать про тенденції командної культури.

Крок 3. Обговоріть результат, керуючись поданими нижче орієнтовними питаннями.

Що звертає на себе увагу?

Чи збігається результат із нашим сприйняттям команди?

Чи підходить ця командна культура для нашого завдання або цілепокладання?

Хто з членів команди по-особливому втілює в собі цю командну культуру?

Наскільки добре в цю культуру вливаюся зі своїм власним стилем особистості?

Які сильні сторони і ресурси або які слабкі сторони і небезпеки стають явними?

Чи ми бажасмо змін командної культури?

Завдання 2. Вирішення конфліктів у команді

Мета: Розвинути навички управління конфліктами та створення позитивної атмосфери в команді.

Підготуйте конфліктну ситуацію (наприклад, один учасник команди відчуває, що його ідеї ігнорують, інший виконує завдання неякісно).

Розподіліть ролі між членами команди (керівник, учасники конфлікту) і проведіть рольову гру, де керівник має вирішити конфлікт, вислухавши обидві сторони і запропонувавши шляхи розв'язання.

Після завершення гри обговоріть, як кожен учасник почувався в своїй ролі та які стратегії допомогли вирішити проблему.

Завдання 3. На окремих листочках паперу напишіть ім'я кожного учасника (по імені на кожному листку). Передайте листки по колу. Кожен повинен написати на зворотному боці аркуша, що він цінує в тій людині, ім'я якого йому попалося. *Ділова гра добре підходить для: отримання зворотного зв'язку, командоутворення, позитивних емоцій.*

Завдання 4. Всі стають в коло. Учасники повинні зберігати тишу і вимовляти вголос тільки номер. **Мета гри:** дорахувати з 1 до 15 (цифра може змінюватися в залежності від кількості учасників). Кожен може назвати номер тільки один раз. Якщо послідовність порушується - починається відлік спочатку.

Завдання 5. Опишіть картинку. Покажіть її одному з учасників групи. Запросіть другого учасника, і перший повинен йому розповісти про те, що він побачив на картинці. Потім перший учасник йде, і ви викликаєте третього. Другий учасник розповідає третьому про те, що він почув від першого. Таким чином, інформація по черзі передається в групі від одного учасника до іншого. В кінці покажіть всім картинку. Буде супер, якщо ви знімете відео і зможете його потім всі разом проаналізувати, і побачити які фрази до яких змін привели.

Завдання 6. Кожен пише дві речі про себе: правдиву і неправдиву. Одна обрана людина зачитує всі характеристики вголос, а інші - намагаються відгадати до кого вони відносяться. Ділова гра дуже добре

підходить для побудови командної роботи; націлена на впізнання один одного трохи краще.

Теми рефератів:

1. Основні чинники, що впливають на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.
2. Чи можуть конфлікти бути конструктивними для покращення соціально-психологічного клімату в команді?
3. Роль лідера у сприянні та створенні атмосфери довіри та взаємопідтримки в команді.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

ТЕМА: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМАНДИ

Мета: з'ясувати методи і принципи управління групою і командою, розглянути стилі керівництва, теорії лідерства і керівництва, визначити суть ситуаційних моделей управління Фідлера, Мітчела, Хауса, Херсі та Бланишара, Врума та Йетон, практичні рекомендації щодо їх застосування.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Вирішення завдань, ділова гра, командна робота (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання

Питання для обговорення:

1. Основні принципи управління персоналом команди.
 2. Вимоги до менеджера по персоналу у команді.
 3. Аналіз команди, як специфічного людського ресурсу.
 4. Цілі і методи управління групою і командою при різних моделях поведінки керівника.
 5. Стили керівництва та лідерства.
 6. Суть ситуаційних моделей поведінки.
 7. Стратегія формування команди. Специфіка кадрового планування команди.
 8. Аналіз залучення, відбору і оцінки персоналу команди.
- Навчання і розвиток персоналу.

Дискусійні питання:

1. Як індивідуальний підхід до управління персоналом впливає на ефективність роботи команди?

2. Які стилі управління найбільше сприяють розвитку командної співпраці?
3. Як менеджеру виявляти та розвивати сильні сторони членів команди для досягнення загальних цілей?

Основні поняття: команда, менеджер, стиль керівництва, лідерство, моделі управління.

Практичні завдання:

Завдання 1. Делегування завдань

Мета: Навчитися ефективно делегувати завдання, враховуючи можливості і здібності членів команди.

Розділіть учасників на малі групи (4-5 осіб). Кожна група отримує умовний проект з кількома завданнями (наприклад, запуск нового продукту або організація заходу – Андріївські вечорниці).

Лідер кожної групи повинен розподілити завдання між членами команди, враховуючи їхні сильні та слабкі сторони.

Після виконання завдання проведіть обговорення: наскільки ефективно було розподілено завдання, які труднощі виникли, як можна було покращити процес делегування.

Завдання 2. Розвиток лідерства

Мета: Виробити навички лідерства та управління командою.

Проведіть командне завдання, де кожен учасник по черзі виступає в ролі лідера. Завдання можуть бути простими (наприклад, побудувати конструкцію з обмежених матеріалів або вирішити логічну задачу).

Лідер команди має організувати роботу інших, координувати дії і приймати рішення.

Після виконання завдання кожен лідер отримує зворотний зв'язок від інших учасників щодо того, наскільки ефективно він справлявся зі своєю роллю, які були сильні сторони і що можна покращити.

Завдання 3. Створення плану індивідуального розвитку для члена команди. Розробіть план підвищення кваліфікації та мотивації для конкретного працівника, враховуючи його сильні та слабкі сторони.

Завдання 4. Розробка рекомендацій для розв'язання конфлікту у команді. Оцініть уявний конфлікт між членами команди та запропонуйте методи його вирішення (наприклад, коучинг, медіація).

Завдання 5. Складання профілю ідеального члена команди.

Охарактеризуйте навички, цінності та особисті риси, які потрібні для ефективного управління командою.

Завдання 6. Розробка схеми делегування повноважень.

Складіть план розподілу завдань у команді, визначаючи, хто і як буде нести відповідальність за виконання.

Завдання 7. «Гендерні особливості лідерства»

Подивіться TedTalk Шеріл Сандберг, керівника адміністративної служби Facebook: «Чому серед лідерів так мало жінок?» за наступним посиланням:

https://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders/transcript?language=uk. Подумайте над такими запитаннями:

1. З якими проблемами зіштовхуються сучасні жінки на шляху до лідерства? Як можна подолати ці труднощі?

2. Наскільки збільшилася чисельність жінок-лідерів в світі за останні 30 років? Чому, на Вашу думку, це відбувається?

3. Що потрібно робити, щоб збільшити чисельність жінок на керівних посадах?

Завдання 8. Наведіть по 5 власних аргументів щодо тез, наведених у таблиці:

№ з/п	Сильні сторони жінки як керівниці	Сильні сторони чоловіка як керівника
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Теми рефератів:

1. Індивідуальний підхід до управління персоналом у команді: виклики та можливості.

2. Роль зворотного зв'язку в управлінні персоналом команди.

3. Моделі делегування повноважень у командах: аналіз та застосування.
4. Роль лідера у формуванні мотивації та командного духу.
5. Риси та показники успішного та ефективного лідера.
6. Ефективний формальний лідер.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11

ТЕМА 10. МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ І ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИКА КОМАНДИ

Мета: ознайомити студентів з теоретичними підходами до вивчення особистості керівника команди; визначити якості керівника, як успішного лідера; з'ясувати основні форми і методи навчання керівників груп і команд, механізми залучення членів групи до процесу планування, визначити обов'язки керівника.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Розгляд кейсів, презентації творчих проєктів (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Теоретичні підходи до вивчення особистості керівника команди.
2. Особисті характеристики керівника, як фактор сприйняття його підлеглих.
3. Охарактеризуйте основні форми навчання керівників груп і команд.
4. Назвіть механізми мотивації та стимулювання діяльності групи.
5. Визначте основні проблеми групової діяльності.
6. Обов'язки керівника у груповій діяльності.
7. Якості керівника, як успішного лідера.
8. Механізм залучення членів групи до процесу планування.
9. Приклади колективної та командної роботи у вітчизняних та зарубіжних організаціях.

Дискусійні питання:

1. Які психологічні характеристики є найважливішими для ефективного керівника команди в сучасних умовах?
2. Як стиль лідерства керівника впливає на мотивацію та продуктивність команди?
3. Чи можуть емоційний інтелект і харизма замінити жорсткий контроль у керуванні командою?

4. Які етичні межі існують у використанні механізмів впливу керівником на команду?

Основні поняття: команда, група, керівник, організація, навчання, планування, мотивація, контроль.

Практичні завдання:

Кейс 1. «Велика заробітна плата – це складно»

Олег останні чотири роки працював тим лідом в невеликій продуктивній компанії. Компанія робила нішеве рішення для обмеженого кола багатих клієнтів. За чотири роки компанія домоглася певного визнання на ринку, в результаті чого потрапила на радар великих компаній. І в результаті довгих переговорів, інтриг та розслідувань була придбана американською корпорацією Zevs.

Олег разом зі своєю невеликою, але дружньою командою влився в ряди корпорації. Вливання пройшло досить спокійно – у Zevs вже був офіс в їхньому місті. Правда, довелося понервувати в момент покупки компанії, тому що співробітників намагався переманити один з колишніх клієнтів. Але Zevs підняла пропозицію по заробітним платам в 1,5 рази, і співробітники різко передумали «дивитися на сторону».

У новій компанії Олег виявив себе на позиції менеджера, який в корпораціях робить масу цікавих, корисних і даремних справ. Одним з нових обов'язків стала формальна атестація співробітників в липні. Процедура була проста «як молоток». І спочатку йшла гладко. Зібралися менеджери чотирьох команд, в тому числі Олег. Дві години вони вибудовували об'єднану команду своїх інженерів від 1 до N, в залежності від того, хто і скільки працював за звітний період.

Олег залишився задоволений: майже всі його хлопці виявилися в топі списку, а ще два, Жан і Клод, виявилися в середині. І тут трапилася несподіванка. За процедурою далі відкривалися розряди і заробітна плата співробітників – щоб подивитися, чи відповідає місце співробітника в списку його заробітній платі. Зарплати у хлопців Олега виявилися рівно в 1,5 рази вище, ніж у інших інженерів. Це означало, що Жан і Клод, опинившись в середині списку, не працювали на свою заробітну плату. Вище них знаходилося 12 осіб із значно меншою заробітною платою.

Особливістю процедури було те, що за результатами обговорення 5 % співробітників повинні були отримати негативний меседж і нульову надбавку до заробітної плати. Побачивши картину по заробітним платам,

Олег зрозумів, що цими двома повинні стати його Жан і Клод. Решта трое менеджерів зітхнули з полегшенням – ось і знайдені ті 5 %, через які завжди розгорталася битва.

Олег представив, як він підійде до Жана і Клода і оголосить їм, що в цьому році вони не отримують надбавку до заробітної плати. Якраз вчора він висловив обом письмову подяку за вчасно зданий проект. А Жан на довершення до всього, тиждень тому розповідав йому, що взяв іпотеку. «Дуже логічно буде підійти до них і сказати: хлопці, вибачте, не вийшло...», – думав Олег, залишаючи збори.

Трохи втішало те, що збори були попередніми. Менеджери зібралися задалегідь, щоб все обговорити, і не витратити час на підсумкових зборах. Підсумкові збори, на яких буде присутній HR-менеджер і Senior Manager, було призначено на післязавтра. У Олега було ще два дні, щоб придумати, як викрутитися з ситуації...

Питання для обговорення:

1. Що можна зробити Олегу? Обґрунтуйте вашу відповідь (4–5 речень).

Кейс 2. Компанія Google була серед топ-10 кращих роботодавців світу протягом кількох років. Її колишній HR-менеджер Ласло Бок поділився управлінським досвідом у своїй книзі *«Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії»*.

Місія компанії Google закладає фундамент в її корпоративній культурі: «Зібрати в одному місці усю інформацію в світі та зробити її корисною і доступною для всіх» (рис. 1). Оскільки у цьому формулюванні немає ні слова про прибуток, Л. Бок вважає, що вона дає працівникам відчуття цінності своєї праці, оскільки є «моральною», а не комерційною. З його слів, найуспішніші завжди намагалися досягати високоморальних цілей.



Рис. 1. Дата-центр (центр обробки даних)

Щотижня у компанії проводяться загальні збори «*Слава Богу, вже н'ятниця*», на яких тисячам працівників «наживо» та десяткам тисяч через онлайн-трансляцію розповідають про новини попереднього тижня, окремі продукти Google, вітають нових співробітників. Найважливішою частиною зборів є 30 хв., відведених на запитання від будь-кого на будь-яку тему.

Незважаючи на те, що у всіх кампусах Google безперестанку проводяться наради, у компанії переконані, що не варто всіх і завжди до них залучати, інакше не буде часу для реальної роботи.

На початку кожного кварталу визначаються цілі та ключові результати компанії, з якими працівники повинні синхронізувати свої цілі. Це спонукає переконатися, чи «вписуєтесь» Ви у загальне бачення цілей Google.

Вагомим принципом корпоративної культури Google є прозорість. Щойно прийнятий на роботу інженер-програміст отримує доступ майже до всіх кодів внутрішньої мережі, де зберігаються плани розвитку, нових проєктів, сніппети працівників (звіти про тижневий прогрес), індивідуальні та колективні щоквартальні цілі співробітників і команд. Отже, будь-який працівник може дізнатися, над чим працюють його колеги: їхні цілі та ключові результати доступні йому на внутрішньому сайті (вони наведені поруч із номером телефону та локацією офісу). Працівники не бояться ділитися всім з колегами, бо впевнені у дотриманні конфіденційності. Така «прозорість» має чимало переваг, але її «бояться» традиційні організації, де прийнято керувати за допомогою жорсткого контролю та ієрархії. Натомість у Google вважають, що завдяки обміну інформацією та відкритості працівники розуміють, чим їхні цілі відрізняються від цілей інших. Це сприяє формуванню здорових відносин у колективі, запобігає зайвій внутрішній конкуренції, інтригам і підлості.

Головний аргумент на користь відкритості Л. Бок сформував лаконічно і точно: *«Якщо Ви стверджуєте, що Ваші співробітники – це головна цінність, і справді у це вірите, то Ваша організація просто зобов'язана бути відкритою. Якщо Ви не відкриті – Ви обманюєте і себе, і своїх колег. Ви заявляєте, що люди мають значення, але ведете себе так, ніби Вам на них наплювати».*

Майже всі проєкти в Google виконуються командами. У компанії ніхто не працює наодинці. Навіть СЕО декілька місяців сидів у одній кімнаті з досвідченим працівником.

Наріжним каменем корпоративної культури Google є право голосу, тобто право працівників висловлювати свою думку щодо функціонування компанії. Це дає змогу працівникам реально впливати на управління компанією. Більшість ідей щодо застосовуваних методів управління належать підлеглим, а не управлінському персоналу. В основі цього є віра в людей, їхній внесок в організацію, уважність до їхньої думки. Наприклад, у 2009 р. «гуглери» (так називають працівників у компанії) пожалілися, що через стрімкий ріст складніше справлятися з роботою. Керівництво Google визнало, що вони праві. Вирішило довіритися рядовим працівникам. Так була впроваджена програма «Боротьба з бюрократією», в рамках якої «гуглери» визначали найсерйозніші проблем і допомагали їх вирішувати. Це допомогло підняти моральний дух колективу.

Зі слів Л. Бока, кожна проблема потребує особу, відповідальну за прийняття рішення. Проте рішення приймаються не одноосібно, а шляхом обговорення та дискусії, основаної на фактах. Незгодні мають достатньо інформації, щоб переконатися у раціональності рішення. В іншому разі діє просте правило: звернися до вищого керівництва з фактичним обґрунтуванням своєї позиції. Для прийняття рішень ієрархія важлива.

Інженерам Google дозволяється 20 % робочого часу в тиждень приділяти власним проектам. Тим, хто не розробляє продуктів, такої свободи офіційно не дається. Проте «гуглери» часто знаходять час на сторонні справи. До цього ставляться лояльно, адже найталановитіших і творчих людей не можна змусити працювати.

У Google вважають, що лідери мають приймати послідовні та справедливі рішення. Це робить робочий процес доволі передбачуваним, підлеглі мають більше свободи дій у визначених межах. Якщо «права рука не знає, що робить ліва», стратегія дій керівника змінюється ледь не щодня, керівництво взагалі не знає, куди прямує організація, не дає конкретних вказівок – підлеглі не мають уявлення, що можна, а що – ні. В таких умовах вони почуваються сковано, що викликає незадоволення.

Google зорієнтована на неієрархічне середовище. Так, фінансовий директор компанії носить джинси та помаранчевий рюкзак і ганяє навколо кампусу на велосипеді. Цим він демонструє: навіть керівники найвищого рівня лише люди. Для мінімізації людської схильності до підпорядкування в Google усунуті символи влади та статусу: керівництво має ті самі доплати, привілеї та можливості, які є в наймолодших найнятих

працівників. Немає спеціальних їдалень чи паркувальних місць для керівників. Дехто з керівників намагається сидіти за столом під час нарад не на головному місці, а посередині, залучаючи людей до спільного обговорення, а не обміну інформацією з ним.

У Google на практиці є лише чотири значущі рівні: працівник з індивідуальним внеском у розвиток компанії, менеджер, директор (тобто менеджер менеджерів) та вище керівництво. Також існує паралельний ряд технічних спеціалістів, які є незалежними працівниками впродовж усієї кар'єри.

Компанії потрібні люди, які будуть думати та почуватися як власники, а не як наймані працівники. Google – одна з небагатьох організацій такого масштабу, яка розподіляє акції між усіма працівниками.

На рекрутинг Google витрачає вдвічі більше, за середню компанію. Адже, якщо з початку підібрати «правильних» людей, то менше роботи буде після того, як вони приступлять до виконання своїх обов'язків. Наймати працівників, як вважає Л. Бок, слід виважено та повільно. Тільки 10 % кандидатів дають гарні результати, тож слід переглянути якомога більше резюме та провести якнайбільше співбесід. При прийомі на роботу середній бал атестата та результати тестів не мають значення. В інтерв'ю The New York Times Л. Бок заявив, що, виходячи з даних Google, орієнтуватися на середній бал атестата і результати тестів – марно (за винятком випадків відбору на посаду молодшого спеціаліста). Проаналізувавши зібрану інформацію, керівництво Google дійшло висновку, що успішність і високі результати тестування не дають змоги прогнозувати, чи справиться працівник із своїми обов'язками.

Як пояснює Л. Бок, через 2–3 роки продуктивність праці не корелює з оцінками працівника. Люди змінюються, вони розвиваються, по-іншому мислять і сприймають світ. Не дивно, що 14 % працівників деяких відділів Google не вчилися в коледжі.

Як можна зрозуміти, що Ви знайшли виняткового кандидата? У Л. Бока є одне просте правило: наймати тільки того, хто кращий за Вас.

Питання для обговорення:

1. Який стиль управління, на Ваш погляд, використовується в Google?

Вашу відповідь напишіть тут (3–4 речення):

Текст відповіді.

2. Чому саме такий стиль управління зумовив успіх компанії?

Вашу відповідь напишіть тут (3–4 речення):

Текст відповіді.

3. З якими ризиками можуть зіштовхнутися керівники, що дотримуються описаного стилю управління?

Вашу відповідь напишіть тут (3–4 речення):

Текст відповіді.

4. Для яких організацій схожий стиль управління може бути неефективним?

Вашу відповідь напишіть тут (3–4 речення):

Текст відповіді.

Теми рефератів:

1. Психологічний портрет ефективного керівника команди: сучасний підхід.
2. Емоційний інтелект як ключова риса ефективного керівника.
3. Методи впливу лідера на команду: від авторитарного до демократичного стилю.
4. Харизма і її роль в управлінні командою.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12

ТЕМА: КОМУНІКАТИВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Мета: з'ясувати суть комунікативної функції керівництва; визначити складові комунікативного потенціалу.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Доповіді, презентації досліджень, вирішення управлінських завдань (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Суть комунікативної функції керівництва, комунікативна компетентність керівника.
2. Складові комунікативного потенціалу.
3. Стратегія поведінки і тактика спілкування в команді.
4. Основи ділових взаємин керівника та учасників команди.

Дискусійні питання:

1. Які ключові навички комунікації має розвивати керівник команди для ефективного управління?
2. Чи можуть цифрові засоби комунікації замінити живе спілкування у командній роботі?
3. Як нерозуміння або погана комунікація впливають на ефективність команди?
4. Чи має керівник адаптувати стиль комунікації до кожного члена команди, чи доцільніше використовувати єдиний підхід?

Основні поняття: комунікації, спілкування, керівник, компетентність, вербальне і невербальне спілкування.

Практичні завдання:

Завдання 1. Нарada як форма ділової комунікації та прийняття колективного рішення

Проведення наради в команді в процесі виконання визначеного завдання належить до обов'язків менеджера. Він завчасно повинен підготуватися за наведеним алгоритмом плану (табл.1).

Таблиця 1. План підготовки менеджера команди до проведення наради

1	Визначення необхідності й мети наради
2	Вибір виду і форми проведення наради, часу, місця, тривалості наради
3	Планування складу і розподіл ролей учасників
4	Зацікавлені особи (стейкхолдери)
5	Поставлення завдання
6	Планування порядку денного наради
7	Підготовка власного виступу
8	Процедури завершення наради. Інформування про ухвалення рішення
9	Аналіз проведених зборів
10	Контроль за виконанням рішення

Вміння ефективно проводити наради передбачає освоєння та використання всіма членами команди різних допоміжних елементів:

- 1) методів обговорення на нараді, мозкового штурму;
- 2) методів установалення згоди;
- 3) методів вироблення рішень;
- 4) наочних візуальних матеріалів як способу оптимізації ефективності нарад;
- 5) техніки взаємодії зі складними учасниками, запобігання та вирішення конфліктів;
- 6) майстерності публічного виступу;
- 7) техніки конструктивного відстоювання інтересів свого підрозділу або своєї позиції.

Особистий протокол наради необхідний для оцінювання власного внеску в (не) ефективність процесу наради. Ефективність нарад підвищується шляхом зміни поведінки за допомогою партнерства.

Після наради команди кожен її учасник записує з опорою на наведену нижче оцінну анкету (табл.2), що, на його думку, було корисним або незадовільним, а також визначає, який був його особистий внесок у вирішення того чи іншого питання.

Потім відбувається швидкий обмін думками в парах. У цій бесіді кожен член команди має своїм наміром зробити невеликий крок у напрямку підвищення ефективності наради. Кожен із партнерів є свідком договору. Після подальшої наради короткі підсумки підбивають спочатку в парах, а потім – на засіданні.

Таблиця 2. Оцінна анкета: особистий протокол наради

Я вважав корисним:	Моя частка в цьому:
Я вважав незадовільним:	Моя частка в цьому:

Завдання 2. Перегляньте відеопромову американського підприємця і винахідника, засновниками корпорації Apple Стіва Джобса перед випускниками Стенфордського університету. Промова Стіва Джобса перед студентами про власний шлях у житті: <https://www.youtube.com/watch?v=8DtOXHd4p5E>.

Питання для обговорення:

1. Як, на вашу думку, невербальна комунікація впливає на сприймання промови слухачами?

2. Чому Стіва Джобса вважають успішним оратором? Наведіть ключові аспекти на користь своєї думки.

3. Як невербальна комунікація впливає на ваше життя?

4. Які особливості невербальної комунікації притаманні для українського народу?

Завдання 3. Ознайомтеся з деякими правилами ведення «Small Talk» у різних країнах світу. Особливості «Small Talk» у різних країнах світу:

1) в Англії, Шотландії та Ірландії улюбленою темою для «Small Talk» є погодні умови;

2) в Іспанії співрозмовника порадують теми, присвячені футболу, відомим людям, TV-шоу та серіалам;

3) у США запитання «Як справи?» є звичним і досить часто використовується замість привітання, тому на нього відповідають коротко і не розвивають тему далі. Американці, відомі своєю практичністю, готові одразу перейти до справи;

4) улюблена тема для розмови в Італії – це сім'я, тому розмови про всіх членів родини у цій країні сприймаються дуже позитивно;

5) у Шотландії про сім'ю говорити не рекомендовано. Тут чітко розмежують особисте з роботою, тому заглиблюватися у справи сімейні вкрай не рекомендовано;

6) у Німеччині та Австрії завжди потрібно дотримуватися етикету і звертатися до співрозмовника згідно з протоколом;

7) у Франції звична тема для розмови – це їжа, а також вони полюбують гумор і цінують самоіронію;

8) найбільш складна ситуація зі «Small Talk» у Японії. Річ у тому, що японці дуже ретельно ставляться до своїх співрозмовників і досить часто «Small Talk» перетворюється на «Big Talk».

Коротко опишіть особливості ведення «Small Talk» в Україні.

Завдання 4. Розробка сценаріїв для різних комунікативних ситуацій:

- Створіть кілька сценаріїв типових комунікативних ситуацій, які можуть виникнути в команді (наприклад, конфлікт, презентація проекту, зворотний зв'язок).

- Розробіть кілька варіантів реакції на кожен ситуацію, оцінюючи їх ефективність.

Завдання 5. Оцінка ефективності комунікації в команді (групі):

- Проведіть оцінку ефективності комунікації у вашій команді за допомогою опитувань, спостережень або інших методів.

- Визначте сильні та слабкі сторони комунікації в команді, групі якій навчаєтесь.
- Розробіть план дій для покращення комунікації.

Завдання 6. Аналіз успішних команд: Виберіть кілька відомих команд (спорт, бізнес) і проаналізуйте, які комунікативні стратегії вони використовують для досягнення успіху.

Завдання 7. Створення інтерактивного інструменту: Розробіть інтерактивний інструмент (наприклад, гру, додаток) для розвитку комунікативних навичок у команді.

Завдання 8. Аналіз конфліктних ситуацій: Згадайте кілька конфліктних ситуацій, які ви пережили в команді. Проаналізуйте причини конфлікту, свою роль у ньому та можливі способи його розв'язання.

Теми рефератів:

1. Ефективна комунікація як основа успішного управління командами.
2. Вплив технологій на комунікативні процеси в сучасних командах.
3. Міжкультурна комунікація у міжнародних командах: виклики та рішення.
4. Роль зворотного зв'язку в комунікативних процесах управління командами.
5. Вплив невербального спілкування на успішність ведення бізнесу.
6. Особливості ділового стилю спілкування.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13

ТЕМА : ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМАНД

Мета: з'ясувати суть і принципи управлінської команди; розкрити чинники формування управлінської команди; висвітлити зони довіри в команді.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань та розгляд ситуацій (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Поняття, суть і принципи управлінської команди.
2. Чинники формування управлінської команди.

3. Зони довіри в команді.
4. Визначення норми керованості командою, оцінка кандидатів в управлінську команду.
5. Основні особистісно-психологічні якості кандидатів в управлінську команду.

Дискусійні питання:

1. Які риси є ключовими для членів управлінських команд?
2. Чи залежить ефективність управлінської команди від стилю керівництва лідера?
3. Чи можна говорити про універсальні принципи створення управлінських команд?
4. Як впливають конфлікти на розвиток управлінської команди?

Основні поняття: управління, команда, довіра, кандидат, особисті та психологічні якості.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробка принципів підбору членів управлінської команди. Складіть список критеріїв для вибору кандидатів в управлінську команду.

Завдання 2. Проведення рольового аналізу команди. Визначте, які ролі потрібні в управлінській команді (лідер, стратег, комунікатор) і хто їх виконуватиме.

Завдання 3. Симуляція створення управлінської команди. Уявіть, що вам потрібно сформувати управлінську команду для нового бізнес-проекту. Складіть її структуру.

Завдання 4. Розробка програми адаптації нових членів команди. Опишіть етапи включення нового працівника в роботу управлінської команди.

Завдання 5. Визначення факторів успіху управлінської команди. Проведіть SWOT-аналіз і виділіть чинники, що впливають на успіх управлінських команд.

Завдання 6. Оцінка компетенцій для виконання командних ролей

Оцінка компетенцій здійснюється за основними знаннями, вміннями та навичками кожного члена команди для ефективного виконання ними командних ролей. Відповідно до підходу Мередіт Белбін кожний член робочої групи відіграє подвійну роль. Перша роль, функціональна, пов'язана з формальною специфікою діяльності групи.

Друга, «командна роль», набагато менш очевидна, проте саме вона важлива для успішної діяльності групи (табл. 1).

Лідер мусить чітко виділити ядро управлінської команди, яке необхідне для успішного вирішення завдань, що виникають на етапі реалізації стратегії та місії команди. Щоб сформувати команду, керівник-лідер мусить мати певний талант, знати і чітко формулювати вимоги до рівня підготовки, досвіду, знань, стилю керівництва членів управлінської команди.

При доборі команди слід обирати людей, особистісні характеристики яких охоплюють діапазон якостей, необхідних для реалізації всіх 8 ролей. Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми осіб, хтось може суміщати командні ролі, головне – щоб усі функції виконувалися. Тоді необхідно підібрати таку людину або спробувати навчити інших членів групи виконувати відповідні функції.

Оцінка компетенцій для виконання командних ролей може бути здійснена за допомогою методики «Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді».

Інструкція. У кожному розділі розподіліть суму в 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями.

У деяких випадках усі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати усі 10 балів будь-якому одному твердженню (позначки потрібно по-ставити на лівому полі поряд з твердженнями).

1. *Що, на мою думку, я можу принести в групову роботу:*

А. Я швидко знаходжу нові можливості.

Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.

В. Я досить вдало висуваю нові ідеї.

Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.

Д. Я здатний ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.

Е. Я згоден бути непопулярним, якщо в результаті це призведе до гарних результатів.

Ж. У звичних умовах я працюю швидко.

3. Я не маю упереджень, тому завжди приймаю як можливі альтернативні дії.

2. *У мене є недоліки в груповій роботі, зокрема те, що:*

А. Я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.

Б. Я надаю занадто великої свободи людям, чії погляди вважаю

обґрунтованими.

В. Я маю слабкість багато говорити сам, поки, нарешті, в групі не з'являються нові ідеї.

Г. Мій власний погляд на речі заважає мені негайно поділяти ентузіазм колег.

Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.

Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, тому що я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі.

Ж. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю контроль над тим, що відбувається в групі.

З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі й хвилююся, що нічого не вийде.

3. Коли я включений у роботу з іншими:

А. Я впливаю на людей, не тиснучи на них.

Б. Я досить уважний, тому помилок через недбалість бути не може.

В. Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не випустити

з поля зору головної мети.

Г. У мене завжди є оригінальні ідеї.

Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загальних інтересів.

Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.

Ж. Оточенню подобається моя холодна розсудливість.

З. Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була виконана.

4. У груповій роботі для мене характерним є те, що:

А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб якомога краще знати своїх колег.

Б. Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості.

В. У мене завжди знайдуться вагомні аргументи, щоб спростувати помилкові пропозиції.

Г. Я вважаю, в мене є хист виконувати роботу, як тільки її план потрібно запровадити в дію.

Д. У мене є схильність уникати очевидного, а пропонувати щось несподіване.

Е. Усе, що я роблю, я намагаюся довести до досконалості.

Ж. Я готовий встановлювати контакти й поза групою.

3. Хоча мене цікавлять усі погляди, я, не роздумуючи, можу прийняти власне рішення, якщо це необхідно.

5. *Я одержую задоволення від своєї роботи тому, що:*

А. Мені подобається аналізувати ситуації та робити правильний вибір.

Б. Мені подобається знаходити практичні розв'язки проблеми.

В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.

Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийняття рішень.

Д. У мене є можливість зустрічатися з людьми, котрі можуть запропонувати мені щось нове.

Е. Я можу досягти згоди людей при розробці алгоритму виконання завдання.

Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.

3. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.

6. *Якщо я несподівано одержав складне завдання, яке треба виконувати в обмеженій час і з незнайомими людьми:*

А. Я буду почуватися загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не розроблю свою лінію поведінки.

Б. Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

В. Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити за частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.

Г. Моє вроджене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка.

Д. Я вірю, що буду спокійно, в межах своїх можливостей прямувати до мети. Е. Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації.

Ж. Я готовий узяти здійснення роботи на себе, якщо бачитиму, що група не впорається.

3. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей висловлювати нові ідеї та шукати можливостей для досягнення мети.

7. *Стосовно проблем, які у мене виникають, коли я працюю в групі:*

А. Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес.

Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені

бракує інтуїції.

В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.

Г. Мені досить швидко все набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.

Д. Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю собі мети.

Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні речі, що спадають мені на думку.

Ж. Я розумію, що вимагаю від інших зробити те, чого сам зробити не можу.

З. Якщо я нашоувхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Вам слід занести бали до ключа для опрацювання та інтерпретації відповідей, вписуючи з кожного питання поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіантові відповіді.






Зразок-ключ для опрацювання та інтерпретації відповідей

<i>Ролі</i>	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
<i>Питання</i>								
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

Підрахуйте суму балів по кожному із I – VIII стовпчиків. Визначте ті стовпці- ролі, де набрано найбільші суми. Ці ролі Ви найчастіше відіграєте у групі.

Прочитайте й проаналізуйте описи ролей у груповій взаємодії: I роль – голова, II роль – формувальник, III роль – генератор ідей, IV роль – оцінювач ідей, V роль – організатор роботи, VI роль – організатор групи, VII роль – дослідник ресурсів, VIII роль – завершувач. Детальну характеристику ролей подано у табл. 1

Таблиця 1. Роподіл командних обов'язків та постановка завдань відповідно до ролєвих компетенцій

1.	<p>«Голова/ адміністратор»</p> 	<p>Функції: Сприймає різні точки зору й приймає рішення.</p> <p>Властивості: вміє слухати, гарно говорить, логічний, рішучий.</p> <p>Тип: спокійна, стабільна особистість, має потребу в високо мотивованій групі</p>
2.	<p>«Формувальник»</p> 	<p>Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле.</p> <p>Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий.</p> <p>Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.</p>
3.	<p>«Генератор ідей»</p> 	<p>Функції: джерело ідей.</p> <p>Властивості: розумний, багата уява, креативність.</p> <p>Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке буде сприймати його ідеї</p>
4.	<p>«Оцінювач ідей»</p> 	<p>Функції: аналіз і логічні висновки, контроль.</p> <p>Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності.</p> <p>Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує оновлення інформації та нових ідей</p>
5.	<p>«Організатор роботи»</p> 	<p>Функції: перетворення ідей у конкретні завдання та організація їх виконання.</p> <p>Властивості: організатор, вольовий, рішучий.</p> <p>Тип: вольова особистість, має потребу в пропозиціях, ідеях групи.</p>

6.	<p>«Організатор групи»</p> 	<p>Функції: сприяє досягненню злагоди в групі, залагоджує непорозуміння, обізнаний з потребами, проблемами членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи</p>
7.	<p>«Дослідник ресурсів»</p> 	<p>Функції: поєднувана ланка із зовнішнім середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний захоплюватися, енергійний, привабливий. Тип: наполегливий екстраверт, потребує свободи дій</p>
8.	<p>«Завершувач»</p> 	<p>Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.</p>

Теми рефератів:

1. Моделі формування управлінських команд у сучасних організаціях.
2. Роль лідера у процесі створення управлінської команди.
3. Етапи розвитку управлінських команд: теорія і практика.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14

ТЕМА: СТАБІЛЬНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ

Мета: визначити критерії діяльності ефективних команд; з'ясувати роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди.

План заняття

1. Обговорення питань теми (20 хв.).
2. Виконання практичних завдань, дискусія та презентації досліджень (50 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Критерії діяльності ефективних команд.
2. Причини розпаду управлінської команди.
3. Вплив конфліктів і конкурентної боротьби на розпад команди.
4. Роль зовнішнього середовища в ефективній діяльності команди.

Дискусійні питання:

1. Які чинники найбільше впливають на стабільність управлінських команд?
2. Чи можлива стабільність команди без довіри між її членами?
3. Які інструменти є найбільш ефективними для підтримання стабільності в кризових ситуаціях?
4. Як довготривала стабільність управлінської команди впливає на інноваційність?

Основні поняття: управлінська команда, стабільність, конфлікт, розпад команди, зовнішнє середовище.

Практичні завдання:

Завдання 1. Розробка програми розвитку довіри в управлінській команді. Опишіть конкретні кроки для покращення довіри між членами команди.

Завдання 2. Аналіз причин дестабілізації команди.

Проаналізуйте, які чинники та причини призводять до нестабільності в управлінській команді, та запропонуйте рішення.

Завдання 3. План дій під час кризового періоду в команді.

Розробіть стратегію збереження стабільності команди у складних умовах (наприклад, під час реорганізації, оптимізації, релокації підприємств).

Завдання 4. Визначення ризиків для стабільності команди.

Виконайте аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть вплинути на стабільність управлінської команди (на вибір організація, підприємство, університет).

Завдання 5. Розробка плану професійного вигорання команди.

Складіть рекомендації для попередження професійного вигорання членів управлінської команди.

Завдання 6. Моніторинг особистої ефективності лідера команди

Форма 1. Опитувальник самооцінки лідера команди

Інструкція: Уважно прочитайте наведені нижче твердження. Вам належить чесно оцінити кожне з них за 5-бальною шкалою відповідно до того, якою мірою, на вашу думку, у вас розвинені і якість, вміння, здатність.

Твердження	Оцінка
Я добре розумію місію команди, яку очолюю, вірю в неї і підтримую. Місія команди співзвучна моїм переконанням, цінностям, уявленням	1-2-3-4-5
Я відчуваю в собі потенціал, бажання і здібності розвиватися разом з командою	1-2-3-4-5
Коли я починаю діяти, то ясно уявляю собі кінцеву мету і можу організувати членів моєї команди для її досягнення	1-2-3-4-5
Я вмію бути уважним до членів моєї команди; вмію розглядіти їх творчі здібності, обдарування, при цьому розумію і приймаю індивідуальність кожного	1-2-3-4-5
Знаючи слабкі сторони членів моєї команди або їх помилки, невірні дії, я не використовую це для маніпулювання ними. Свідомо не провокую у них почуття провини, спеціально не шукаю винних, не погрожую	1-2-3-4-5
Я володію позитивним мисленням: усвідомлюю власні глибинні цінності і дію відповідно до них; намагаюся не спотворювати інформацію на основі власних внутрішніх протиріч і невирішених конфліктів; налаштовую себе на успіх, створюючи позитивні думки; у складних ситуаціях прагну шукати вихід, не впадаючи у відчай	1-2-3-4-5
Я вмію чесно і об'єктивно аналізувати власні дії та рішення, а також дії людей, які довірилися мені	1-2-3-4-5
Я володію високою комунікативною культурою: завжди уважно вислуховую членів моєї команди, намагаюся знайти раціональне зерно у пропозиціях кожного, своєчасно надаю підтримку, незмінно коректний і доброзичливий	1-2-3-4-5
У мене є внутрішній «кодекс честі». У своєму житті і взаємодії з членами своєї команди я намагаюся слідувати загальнолюдській етиці, і гнучко поєдную це з інтересами справи	1-2-3-4-5

Я вмію грамотно розпоряджатися своїм, часом команди і кожного її члена; чітко розставляю пріоритети в роботі	1-2-3-4-5
Я вмію грамотно планувати робоче навантаження і заходи щодо відновлення сил, для себе і людей, які довірилися мені	1-2-3-4-5
Я вмію формувати в команді енергію єдності, згуртування. Я можу сформувати в групі «енергію колективного розуму», об'єднавши прагнення членів групи	1-2-3-4-5
Сума балів (мінімум 12, максимум 60)	

Форма 2. Опитувальник оцінки лідера членами його команди

Інструкція: Уважно прочитайте наведені нижче твердження. Вам належить чесно і об'єктивно оцінити кожне з них за 5-бальною шкалою у відповідності з тим, наскільки, на вашу думку, у лідера вашої команди розвинені ці якості, вміння, навички, здатність.

<i>Твердження</i>	<i>Оцінка</i>
Лідер нашої команди добре розуміє нашу місію, вірить у неї і підтримує	1-2-3-4-5
Я відчуваю в лідері нашої команди потенціал, бажання і здібності розвиватися разом з командою	1-2-3-4-5
Коли лідер нашої команди починає діяти, то він ясно уявляє собі кінцеву мету. Він може організувати нас і спрямувати на досягнення спільної мети	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди уважний до нас. У мене є стійке відчуття, і я не раз переконувався в тому, що він розуміє індивідуальні особливості здібності, обдарування кожного з нас	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди ніколи спеціально не провокує відчуття провини, не шукає винних, не загрожує. Знаючи слабкі сторони членів команди або їх помилки, невірні дії, він не використовує це для маніпулювання	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди має здатність налаштовувати всіх на успіх, створювати позитивні думки. У складних ситуаціях він не впадає у відчай, завжди намагається знайти вихід	1-2-3-4-5

Можна з упевненістю стверджувати, що дії членів команди наш лідер оцінює об'єктивно. Він уміє відкрито давати об'єктивну оцінку власним діям, здатний вислуховувати критичні зауваження на свою адресу, не ображаючись, а застосовувати корисну для себе і всіх членів команди інформацію	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди завжди уважно вислуховує кожного, намагається знайти раціональне зерно у пропозиціях кожного, своєчасно надати підтримку, незмінно коректний і доброзичливий	1-2-3-4-5
Можна з упевненістю стверджувати, що у лідера нашої команди є внутрішня «кодекс честі». Він глибоко розуміє цінності нашої команди	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди вміє грамотно розпоряджатися часом кожного члена команди, своїм власним і загальнокомандним часом. Він завжди чітко розставляє пріоритети в роботі	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди вміє грамотно планувати робоче навантаження і заходи щодо відновлення сил. Він завжди тонко помічає момент, коли команда вимагає відпочинку або організації корпоративних заходів. Він планує і власне робоче навантаження таким чином, щоб завжди «бути у формі»	1-2-3-4-5
Лідер нашої команди вміє формувати в команді енергію єдності, згуртування, командний дух	1-2-3-4-5
Сума балів (мінімум 12, максимум 60)	

Дане опитування реалізується: самим лідером як самооцінка ефективності; членами команди як анонімно, так і відкрито, залежно від особливостей команди;
керівництвом більш високого рівня по відношенню до лідера команди.

В основі лежать 12 вимог до лідера команди:

1. Лідер мусить бути носієм цінностей організації, вірити в її місію.
2. Лідер мусить вміти розвиватися разом з організацією.
3. Лідер мусить володіти хорошими організаторськими здібностями; починаючи діяти, бачити кінцеву мету.
4. Лідер мусить бути уважним до людей, вміти бачити насамперед їх творчі здібності, обдарування, розуміти індивідуальність кожного.
5. Лідер не мусить використовувати знання слабких сторін людей для маніпуляції ними (свідомого провокування відчуття провини, шантажу, погроз та ін.).

6. Лідер мусить володіти позитивним мисленням: усвідомлювати власні глибинні цінності і діяти відповідно до них; не перекручувати інформацію на основі власних внутрішніх протиріч і невирішених конфліктів; вірити в успіх, створювати позитивні думки; в складних ситуаціях завжди шукати вихід, не впадаючи у відчай.

7. Лідер мусить уміти чесно і об'єктивно аналізувати власні дії та рішення, а також дії людей, які йому довірилися.

8. Лідер мусить бути «людиною команди», а не індивідуалістом; володіти високою комунікативною культурою.

9. Лідер мусить володіти внутрішнім кодексом честі і етикою поведінки.

10. Лідер мусить вміти грамотно розпоряджатися своїм і чужим часом, чітко розставляти пріоритети в роботі.

11. Лідер мусить вміти грамотно планувати робоче навантаження і заходи по відновленню сил (як для себе, так і для інших).

12. Лідер мусить вміти досягати синергії: особливої енергії колективного розуму команди, єдності прагнень членів команди.

На основі даних вимог створені форми опитувальників для самого лідера, членів команди і вищого керівництва (відповідно, форма 1, форма 2, форма 3).

Дані з опитувальників заносяться в зведену таблицю «Особиста ефективність лідера команди».

Оцінка, бал	Дати моніторингу			
	дата	дата	дата	дата
Самооцінка лідера команди				
Середня оцінка членів команди				
Загальна сума балів				
Середній бал				

Теми рефератів:

1. Чинники стабільності управлінських команд: сучасні дослідження та їх застосування.
2. Профілактика вигорання в управлінських командах.
3. Вплив корпоративної культури на стабільність управлінської команди.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15
ТЕМА: ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ (ЕФЕКТИВНОСТІ)
КОМАНДНОЇ РОБОТИ

Мета: з'ясувати критерії результативності команди як організаційної системи, показники і чинники ефективної діяльності команди, визначити роль і функції керівника в ефективній діяльності команди.

План заняття

1. Обговорення питань теми (30 хв.).
2. Виконання практичних завдань, презентації досліджень (40 хв.).
3. Підведення підсумків (10 хв.).

Теоретичні завдання:

Питання для обговорення:

1. Які особливості ефективної команди.
2. Показники і чинники ефективної діяльності команди.
3. Що таке лідерство та управління командами?
4. Які ролі і функції покладено на керівника в управлінні командою?
5. Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.

Дискусійні питання:

1. Які методи оцінювання ефективності команд є найбільш універсальними?
2. Чи можуть суб'єктивні фактори впливати на об'єктивну оцінку командної роботи?
3. Яка роль зворотного зв'язку в процесі оцінювання командної роботи?

Основні поняття: ефективність, показники, чинники, керівник, роль, функції керівника.

Практичні завдання:

Завдання 1. Моніторинг ефективності команди.

Результативність команди визначається на підставі аналізу кількості та якості виконаних завдань за минулий період.

Таблиця 1. Кількість та якість виконаних завдань за минулий період

<i>Бал</i>	<i>Рівень</i>	<i>Критерії</i>
1-2	Дуже низький	Команда не впоралася із завданням
3-4	Низький	Команда виконала лише половину із запланованого

5-6	Середній	Команда досить якісно виконала основне з того, що було заплановано, проте залишилися деякі зауваження
7-8	Високий	Команда якісно виконала все заплановане
10	Найвищий	Команда якісно виконала все, що було заплановано, і навіть перевиконала план (успішно реалізувала інші замовлення, розробила нові теми, напрямки та ін.)

Дані моніторингу ефективності команди є інформаційно-статистичною базою сталого розвитку команди за всі періоди її існування.

За результатами моніторингу складається програма розвитку команди, до якої включаються заходи щодо забезпечення ефективної діяльності команди:

- перспективні плани;
- тематика загальнокомандних дискусій;
- заходи з підвищення кваліфікації;
- психологічні тренінги, спрямовані на вдосконалення комунікативних умінь і зміцнення командного духу;
- корпоративні заходи.

Також за результатами моніторингу в програму розвитку команди при необхідності вносяться зміни і доповнення.

Розробіть сценарії для програми розвитку команди, яка має низький, середній і високий рівень виконання завдань.

Завдання 2. Оцінка ефективності роботи віртуальної команди

На вигаданого сценарію оцініть продуктивність віртуальної команди за допомогою ключових метрик (наприклад, кількість завершених завдань, дотримання строків, рівень задоволеності команди). Запропонуйте рекомендації для покращення роботи. Результат: таблиця або текст із метриками та аналізом.

Завдання 3. Розробка анкети для оцінки ефективності командної взаємодії. Складіть опитувальник, який допоможе визначити рівень задоволення членів команди від спільної роботи.

Завдання 4. Порівняння метрик оцінювання ефективності команд. Оберіть 2-3 методики оцінювання роботи команди (наприклад, SWOT-аналіз, KPI) і порівняйте їх переваги.

Завдання 5. Проведення ретроспективи після завершення проєкту. Організуйте аналіз роботи команди: визначте, що вдалося добре, а що потребує вдосконалення.

Завдання 6. Симуляція управління віртуальним проєктом

У групах симулюйте управління віртуальним проєктом (наприклад, розробка вебсайту). Протягом заняття використовуйте інструменти онлайн-співпраці (Google Docs, Trello). Наприкінці презентуйте прогрес роботи. Результат: Короткий звіт про виконану роботу, список викликів і способів їх подолання.

Теми рефератів:

1. Сучасні методики оцінювання ефективності командної роботи.
2. Роль зворотного зв'язку в оцінюванні командної ефективності.
3. Використання KPI для вимірювання результатів командної роботи.

4. ТЕСТИ ДЛІА САМОПЕРЕВІРКИ

1. Формуючи команду, менеджер намагається:
 - а) обрати декількох лідерів, які б координували команду;
 - б) об'єднати всіх членів команди загальною метою й завданням;
 - в) індивідуалізувати кожного члена команди;
 - г) посягти конкуренцію між членами команди.

Відповідь: а); б); в); г).
2. До основних організаційних проблем, які вирішує менеджер, належать:
 - а) встановлення заробітної плати в команді;
 - б) створення професійно-стимулюючого оточення;
 - в) забезпечення групи кваліфікованим технічним персоналом;
 - г) залучення підтримки керівництва.

Відповідь: а); б); в); г).
3. Вдале забезпечення поточного процесу контролю, своєчасного виконання графіків і плану, завершення кожної стадії життєвого циклу команди характеризує наступну рису менеджера:
 - а) спроможність до розв'язання проблем та орієнтація на результат;
 - б) впевненість в собі;
 - в) перспективність, стратегічне мислення;
 - г) комунікабельність, зацікавленість у людях;
 - д) уміння вести переговори.

Відповідь: а); б); в); г); д).
4. Які організаційні структури, як правило, застосовують практики формування команди:
 - а) матрична;
 - б) лінійно-функціональна;
 - в) проєктна
 - г) вірні відповіді а) та в).

Відповідь: а); б); в); г).
5. Розташуйте етапи створення команди у вірному порядку:
 - а) розформування команди;
 - б) реорганізація;
 - в) нормальне функціонування;
 - г) "притирання" учасників;
 - д) формування.

Відповідь: а); б); в); г); д).

6. Виникнення конфлікту завжди гальмує процес командо утворення:
а) так;
б) ні.

Відповідь: а); б).

7. У випадку, якщо дві групи, конкурують із-за ресурсів та коштів, то такий конфлікт є:

- а) міжособистий;
б) груповий;
в) системний.

Відповідь: а); б); в).

8. Керівник при офіційних переговорах по контракту і при неформальних переговорах з учасниками проекту приймає точку зору іншої сторони, але до певної межі. В такій ситуації він використовує наступний метод управління конфліктом:

- а) ухилення;
б) пристосування;
в) компромісу;
г) форсування;
д) вирішення проблем.

Відповідь: а); б); в); г); д).

9. Керівник одноособово вирішує всі питання, повністю придушує ініціативу, надає перевагу чіткій дисципліні, покарання – основний метод впливу, похвала використовується лише для обраних. В даних умовах керівник використовує наступний стиль управління:

- а) авторитарний; б) демократичний; в) ліберальний.

Відповідь: а); б); в).

10. Ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання, лекція, рольові ігри використовуються при використанні наступного методу розвитку команди:

- а) навчання поза робочим місцем;
б) навчання на робочому місці.

Відповідь: а); б).

ТЕСТ ЧИ СПРОМОЖНІ ВИ СТАТИ КЕРІВНИКОМ КОМАНДИ”

Прочитавши запитання, на окремому аркуші паперу запишіть його номер і поряд літерне позначення того варіанта відповіді, що відповідає вашим навичкам і характеру. Далі, користуючись ключем, підрахуйте суму та визначте результат.

1. *Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам потрібно буде керувати великою групою співробітників проекту, які старші від Вас за віком. Чого більше усього Ви побоювалися б у даному разі:*
 - а) що Ви можете виявитися менш інформованим;
 - б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
 - в) Вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як би хотілося.

2. *Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:*
 - а) чи постараетесь Ви утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося несуттєвим, і направитеся відпочити на концерт;
 - б) чи почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
 - в) чи будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;
 - г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилось.

3. *Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:*
 - а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;
 - б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;
 - в) роботязкий, упевнений у собі, стриманий, старанний, виконавець.

4. *Чи вважаєте Ви, що більшість людей:*
 - а) люблять працювати добре і старанно;
 - б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;
 - в) трактують роботу як необхідність і не більше.

5. *Керівник має бути відповідальний:*
 - а) за підтримку гарного настрою в колективі;
 - б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. *Уявіть, що Ви є керівником проекту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:*

- а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли що не так;
- б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які співпали з Вашим поглядом;
- в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, пославши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;
- г) проект плану розробите спільно із спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту.

7. На Ваш погляд найкращих результатів досягає керівник, який:

- а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;
- б) підключає підлеглих до вирішення загального завдання, керуючись принципом: довіряй але перевіряй;
- в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

- а) так;
- б) ні.

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими, як Ви будете поводитись:

- а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі “за” і “проти”;
- б) не спасете, а спробуєте довести перевагу свого погляду;
- в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитесь і розгніваєтеся;
- г) промовчите, але погляду свого не зміните, і будете чинити як і раніше.

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

- а) заохочення; б) покарання.

11. Чи хотіли б Ви:

- а) щоб інші бачили у Вас друга;
- б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати

допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, замилювання Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтеся зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтеся знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго мучаєтеся сумнівами.

в) намагаєтеся не робити ніяких кроків якомога довше.

Якщо Ви набрали більше 40 балів

У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання, і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, що у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

Якщо Ви набрали більше від 10 до 40 балів.

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше очок Ви уміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, не зважаючи на необхідність, всілякі поради.

Якщо Ви набрали менше 10 балів

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

Ключ для підрахунку балів до психотесту

	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

ПСИХОДІАГНОСТИЧНІ МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ

МЕТОДИКА 1 наведено за [27]

Інструкція:

На кожне з 6 запитань оберіть одну з 3-х запропонованих відповідей. Для цього на бланку поряд з номером обведіть букву, що відповідає Вашій відповіді.

Тестовий матеріал:

1 *Пофантазуйте, що це?*

- a) задні вогні потягу, що відправився від нас;
- b) маска з отвором для очей;
- c) очі, які бачать в темноті.

2 *Якщо би Ви могли працювати в авіації, ким би ви хотіли бути?*

- a) стюардом на борту;
- b) пілотом пасажирського літака;
- c) диспетчером на литовищі.

3 *Уявіть собі, що Вам запропонували зробити проект інтер'єра контори або цеха, де було б комфортно і добре працювати. Який колір має переважати в та-кому приміщенні?*

- a) світло-голубий, блідо-зелений (салатний), рожевий;
- b) червоний або жовтий;
- c) темно-зелений, синій.

4 *Що найбільше необхідно, якщо Ви вирішили підкорити гірську вершину на-одинці?*

- a) трохи божевілля;
- b) відмінна фізична підготовка;
- c) впевненість в собі.

5 *Ви йдете в театр на спектакль, дуже хочете його подивитись, але з'ясовується, що квитків в касах вже немає. Що Ви будете робити?*

- a) злитись, що не купили квиток раніше;

- b) спробуєте потрапити без квитка, для цього у Вас є можливості і способи;
- c) смієтесь в душі над тими людьми, які стоять розчаровані біля каси, так як Ви вже давно купили квитки під час попереднього продажу.

б Дзвінок, Ви відкриваєте двері, перед Вами стоїть неохайно вдягнений чоло-вік, який із соромливою посмішкою просить Вас про допомогу. Він вийшов із лікарні і просить Вас позичити йому трохи грошей на квиток додому. Що Ви зробите?

- a) не зможете відмовити – може йому дійсно потрібна допомога;
- b) зачиніть двері перед носом чоловіка, висловивши думку про таких аферистів та брехунів;
- c) якщо б показав виписку з лікарні, може і дала би пару гривень.

Методика дозволяє визначити одну з 3-х стратегій досягнення цілей.:

- Пасивну стратегію - надмірна обережність, відмова від першості, соціальна закритість.
- Активно-ригідну стратегію - підвищене прагнення до першості, демонстративною саме презентації, висока критичність до оточення і низька до себе.
- Активно-пластичну стратегію - поєднання «пробивної» сили з комунікативною «дипломатичністю», адекватність цілей і способів їх досягнення, компроміс і впевненість в професійній сфері.

Опрацювання результатів

Підрахуйте кількість обраних вами пунктів а (пасивна стратегія), б (активно-ригідна стратегія) і с (активно-пластична стратегія).

5-6 балів – високий ступінь вираження 3-4 бали – середній ступінь вираження 1-2 бали – низький ступінь вираження

МЕТОДИКА 2 (наведено за [27])

Інструкція. Завершить, будь ласка, речення: «Частіше за все люди в нашому суспільстві поводять себе в ситуації конкуренції...

Опрацювання та інтерпретація.

Відповідь співвідносять з різними типами стратегій конкуренції в суспільстві:

1) деструктивна стратегія конкуренції (агресивно-маніпулятивна) включає в себе ознаки *деструктивно-агресивного* типу поведінки («надзвичайно гіперактивно», «агресивно»); деструктивно-викличного типу («нахабно», «зверхньо», «з викликом»); деструктивно-ворожого типу («вороже», «недоброзичливо»); *деструктивно-некоректного* типу («підло», «брудно», «некоректно», «зверхньо-зневажливо», «розпускаючи плітки», «блокування своєю владою можливостей конкурента», «пригнічення конкурента», «погано»); *деструктивно - емоційно-неадекватного* типу («принизливо», «неадекватно», «нервово», «із заздрістю», «емоційна «блокада» в спілкуванні», «розрив стосунків» та ін.);

2) конструктивна стратегія конкуренції (асертивно-гуманістична) включає в себе ознаки *конструктивно-асертивного* типу поведінки («впевнено в своїх силах та можливостях», «самодостатньо»); *конструктивно-лідерського* типу поведінки («як лідер», «показуючи приклад»); *конструктивно-обережного* типу поведінки («обережно»); *конструктивно-орієнтованого* типу («намагається поводитись чесно», «думає про бажання іншої людини»); *конструктивно-емоційно-адекватного* типу («адекватно», «спокійно», «стримано»);

3) стратегія «ігнорування / уникання» конкуренції (пасивно-залежна, фрустраційна) містить ознаки часткового *«ігнорування»* («пасивно», «моя хата з краю», «зараз не мій час») або повного *«уникання»* («занурити голову в пісок», «я ніколи не буду конкурувати зі своїми колегами», «Я і конкуренція не сумісні між собою як вогонь та вода) конкуренції;

Рівень конструктивності стратегій конкуренції:

- до високого рівня віднесено конструктивні стратегії конкуренції;
- до середнього – деструктивні стратегії конкуренції;
- до низького рівня розвитку – стратегії ігнорування/уникання конкуренції.

МЕТОДИКА 3 (наведено за [27])

Інструкція. Визначте, наскільки типове для вас кожне з тверджень?

- +3 – дуже притаманне мені
- +2 – більшою мірою притаманне мені
- +1 – частково притаманне мені
- 1 – частково не притаманне мені
- 2 – скоріше не притаманне мені
- 3 – зовсім не притаманне мені

Твердження

1. Більшість людей більш агресивні та настирливі, ніж я.

2. Я був не спроможний призначити побачення чи прийняти запрошення на побачення «через скромність».
3. Коли їжу в ресторані приготували не за моїм смаком, я скаржуся про це офіціанту чи офіціантці.
4. Я дуже боюся вразити почуття інших людей, навіть коли розумію, що мене образили.
5. Якщо продавець пропонує товар, що зовсім мені не пасує, мені дуже важко сказати «ні».
6. Коли мене просять щось зробити, я наполягаю на тому, щоб дізнатися, для чого це потрібно.
7. Іноді я прагну спровокувати бурхливу дискусію.
8. Я докладаю зусиль, щоб досягти успіху, так само, як і більшість людей у моєму становищі.
9. Відверто кажучи, люди часто обманюють мене.
10. Мені подобається спілкуватися з новими знайомими і заводити розмови з не-знайомцями.
11. Часто мені важко зробити комплімент привабливим особам протилежної статі.
12. Зазвичай я соромлюся робити телефонні дзвінки в офіційні установи.
13. У пошуках роботи мені легше надіслати резюме факсом, ніж проходити співбесіду.
14. Мені важко повертати в магазин неякісні товари.
15. Якщо близькі і шановні родичі дратують мене, я скоріше вгамовую свої по-чуття, ніж показую роздратування.
16. Я уникаю запитань через страх виглядати дурним.
17. Під час суперечки я нерідко боюся, що настільки вийду з себе, що почну тремтіти.
18. Якщо відомий та авторитетний лектор стверджує те, що я вважаю неправильним, я звернуся до аудиторії з проханням вислухати й мою думку.
19. Я уникаю суперечок про ціни з продавцями та торговцями.
20. Коли я роблю щось важливе, я стараюся, щоб інші про це дізналися.
21. Я відкритий та відвертий у своїх почуттях.
22. Якщо хтось поширює про мене брехливі чутки, я намагаюся побачити цю людину якомога скоріше, щоб поговорити з нею про це.
23. Мені часто важко сказати «ні».
24. Я частіше стримую свої емоції, ніж влаштовую сцени.
25. Я скаржуся на поганий сервіс у ресторані чи інших

громадських місцях.

26. Коли мені роблять комплімент, я розгублююсь.
27. Коли хтось біля мене в театрі чи на лекції розмовляє надто гучно, я роблю зауваження і прошу цих людей вести себе тихіше чи розмовляти десь у іншому місці.
28. Кожний, хто намагається пройти кудись поза чергою, зустрічає з мого боку сильний опір.
29. Я без затримки можу висловити свою думку.
30. Буває, що я нічого не можу сказати.

Опрацювання та інтерпретація результатів

Спочатку змініть значки (+ на – і навпаки) в пунктах 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14,

15, 16, 17, 19, 23, 24, 26 та 30.

Підрахуйте кількість пунктів із «плюсом», кількість пунктів із «мінусом» та відніміть загальну кількість «мінусів» із загальної кількості «плюсів».

Впевнена (асертивна) поведінка – вираження себе і задоволення своїх власних потреб, душевний комфорт і доброзичливе ставлення до оточення.

Невпевнена поведінка – відмова від власних бажань з метою допомогти комусь, ігнорування своїх потреб.

Агресивна поведінка – спроба домінування чи досягнення своєї мети, що

шкодить іншим людям. Одержані бали можуть варіювати від –90 до +90. Чим вищий бал (ближче до +90), тим більш упевнено Ви себе зазвичай поводите.

Чим нижчий бал (ближче до –90), тим більше Вашу типову поведінку можна охарактеризувати як невпевнену. Зверніть увагу – ця шкала не вимірює агресивності.

МЕТОДИКА 4 (наведено за [27])

Інструкція: Опитувальник складається з 27 пунктів. Для кожного з них можливі три варіанти відповіді: А, Б, В.

1. З відповідей на кожен пунктів виберіть той, який найкраще виражає Вашу позицію на питання. Можливо, що якісь із варіантів відповідей здадуться Вам рівноцінними. Проте ми просимо Вас відібрати з них тільки один, а саме той, котрий найбільшою мірою

відповідає Вашій думці й найбільш цінний для Вас. Букву, якою позначена відповідь (А, Б, В), напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту (1–27) під рубрикою «найбільше».

2. Потім з відповідей на кожний пункт виберіть ту, що найменше відповідає Вашій позиції. Букву, якою позначена відповідь, знову напишіть на аркуші для запису відповідей поруч із номером відповідного пункту, у стовпчику під рубрикою «найменше».

3. Отже, для відповіді на кожне питання Ви використаєте дві букви, які й запишіть у відповідні стовпчики. Намагайтеся бути максимально правдивим. Серед варіантів відповіді немає «гарних» або «поганих», тому не намагайтеся вгадати, яка з відповідей є «правильною» або «кращою» для Вас.

Текст опитувальника

1.Найбільше задоволення я одержую від:

- А. Схвалення моєї роботи;
- Б. Свідомості того, що робота зроблена добре;
- В. Свідомості того, що мене оточують друзі.

2.Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то я хотів би бути:

- А. Тренером, що розробляє тактику гри;
- Б. Відомим гравцем;
- В. Обраним капітаном команди.

3.По-моєму, найкращим педагогом є той, хто:

- А. Виявляє цікавість до учнів і до кожного має індивідуальний підхід;
- Б. Викликає інтерес до предмета так, що учні із задоволенням поглиблюють свої знання з цього предмета;
- В. Створює в колективі таку атмосферу, коли ніхто не боїться висловити своєї думки.

4.Мені подобається, коли люди:

- А. Радіють від виконаної роботи;
- Б. Із задоволенням працюють у колективі;
- В. Прагнуть виконати свою роботу краще від інших.

5. Я хотів би, щоб мої друзі:

- А. Були чуйні й допомагали людям, коли для цього трапиться нагода;
- Б. Були вірними й відданими мені;
- В. Були розумними й цікавими людьми.

6.Найкращими друзями я вважаю тих:

- А. З ким складаються гарні взаємини;

- Б. На кого завжди можна розраховувати;
- В. Хто може багато досягти в житті.

7. Найбільше я не люблю:

- А. Коли мені щось не вдається;
- Б. Коли псуються взаємини з товаришами;
- В. Коли мене критикують.

8. По-моєму, найгірше, коли педагог:

- А. Не приховує, що деякі учні йому несимпатичні, насміхається й жартує над ними;
- Б. Викликає дух суперництва в колективі;
- В. Недостатньо добре знає свій предмет.

9. У дитинстві мені найбільше подобалося:

- А. Проводити час із друзями;
- Б. Відчуття виконаних справ;
- В. Коли мене за щось хвалили.

10. Я хотів би бути схожим на тих, хто:

- А. Досяг успіху в житті;
- Б. По-справжньому захоплений своєю справою;
- В. Відрізняється дружелюбністю й доброзичливістю.

11. Насамперед школа повинна:

- А. Навчити вирішувати завдання, які ставить життя;
- Б. Розвивати індивідуальні здібності учня;
- В. Виховувати якості, що допомагають взаємодіяти з людьми.

12. Якби в мене було більше вільного часу, найохочіше я використав би його:

- А. Для спілкування із друзями;
- Б. Для відпочинку й розваг;
- В. Для своїх улюблених справ і самоосвіти.

13. Найбільших успіхів я домагаюся, коли:

- А. Працюю з людьми, які мені приємні;
- Б. У мене цікава робота;
- В. Мої зусилля добре винагороджують.

14. Я люблю, коли:

- А. Інші люди мене цінують;
- Б. Отримую задоволення від виконаної роботи;
- В. Приємно проводжу час із друзями.

15. Якби про мене вирішили написати в газеті, мені б хотілося, щоб:

- А. Розповіли про яку-небудь цікаву справу, пов'язану з навчанням, роботою, спортом тощо, де мені доводилось брати участь.
- Б. Написали про мою діяльність;

В. Обов'язково розповіли про колектив, у якому я працюю.

16. Найкраще я навчаюсь, якщо викладач:

А. Має до мене індивідуальний підхід;

Б. Зуміє викликати в мене інтерес до предмета;

В. Влаштовує колективне обговорення досліджуваних проблем.

17. Для мене немає нічого гіршого, ніж:

А. Образа честі;

Б. Невдача при виконанні важливої справи;

В. Втрата друзів.

18. Найбільше я ціную:

А. Успіх;

Б. Можливість гарної спільної роботи;

В. Здоровий практичний розум і кмітливість.

19. Я не люблю людей, які:

А. Вважають себе гіршими від інших;

Б. Часто сваряться й конфліктують;

В. Заперечують все нове.

20. Приємно, коли:

А. Працюю над важливою для всіх справою;

Б. Маю багато друзів;

В. Викликаю замилювання й усім подобаюся.

21. По-моєму, передусім керівник повинен бути:

А. Доступним; Б. Авторитетним; В. Вимогливим.

22. У вільний час я охоче прочитав би книги:

А. Про те, як заводити друзів і підтримувати гарні стосунки з людьми;

Б. Про життя знаменитих і цікавих

людей;

В. Про останні досягнення науки й техніки.

23. Якби в мене були здібності до музики, я хотів би бути:

А. Диригентом; Б. Композитором; В. Солістом.

24. Мені б хотілося:

А. Придумати цікавий конкурс;

Б. Перемогти в конкурсі;

В. Організувати конкурс і керувати ним.

25. Для мене найважливіше знати:

А. Що я хочу зробити;

Б. Як досягти мети;

В. Як організувати людей для досягнення мети.

26. Людина повинна прагнути того, щоб:

А. Інші були нею задоволені;

Б. Насамперед виконати своє завдання;

В. Йї не дорікали за виконану роботу.

27. *Найкраще я відпочиваю у вільний час:*

А. Спілкуючись із друзями;

Б. Переглядаючи розважальні фільми;

В. Займаючись своєю улюбленою справою.

Бланк для відповідей

№	Найбільше	Найменше	№	Найбільше	Найменше	№	Найбільше	Найменше	№	Найбільше	Найменше
1			9			16			24		
2			10			17			25		
3			11			18			26		
4			12			19			27		
5			13			20			28		
6			14			21			29		
7			15			22			30		
8						23					

Опрацювання та інтерпретація результатів

За допомогою методики виявляють такі спрямованості:

1. *Спрямованість на себе (Я)* - орієнтація на пряму винагороду й задоволення безвідносно до роботи й співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтровертність.

2. *Спрямованість на взаємодію (ВД)* - прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності й емоцій-них відносинах з людьми.

3. *Спрямованість на роботу (Р)* - зацікавленість у вирішенні ділових проблем, ви- конання роботи якнайкраще, орієнтація на ділове співробітництво, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, що корисно для досягнення спільної мети.

Якщо зазначена в ключі буква занесена в рубрику «Найбільше», то

вона одержує 2 бали за даним видом спрямованості. Якщо ж вона розташована під індексом

«Найменше», то - 0 балів. Невибрана відповідь одержує 1 бал. Бали, набрані за всіма 27 пунктами, підсумовують для кожного виду спрямованості окремо. *Ключ до тесту*

<i>Я</i>			<i>ВД</i>			<i>Р</i>		
1. А	11. Б	21. В	1. В	11. В	21. А	1. Б	11. А	21. Б
2. Б	12. Б	22. В	2. В	12. А	22. А	2. А	12. В	22. Б
3. А	13. В	23. Б	3. В	13. А	23. В	3. Б	13. Б	23. А
4. А	14. В	24. В	4. Б	14. А	24. А	4. В	14. Б	24. Б
5. Б	15. А	25. Б	5. А	15. В	25. А	5. В	15. Б	25. В
6. В	16. Б	26. Б	6. А	16. В	26. А	6. Б	16. А	26. В
7. А	17. А	27. А	7. В	17. В	27. Б	7. Б	17. Б	27. В
8. В	18. А	28. Б	8. Б	18. В	28. В	8. А	18. Б	28. А
9. В	19. А	29. А	9. А	19. Б	29. В	9. Б	19. В	29. Б
10. В	20. В	30. В	10. Б	20. Б	30. А	10. А	20. А	30. Б

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ СКЛАДАННЯ ІСПИТУ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ»

1. Зовнішнє середовище віртуальної команди та його чинники.
2. Класифікація груп та їх характеристики.
3. Основні поняття і характеристики проектної команди.
4. Формальні групи (організації), їх типи і особливості
5. Характеристика груп за критерієм працездатності
6. Розвиток, механізм утворення формальних і неформальних організацій.
7. Поняття неформальних груп (організацій).
8. Класифікація і характеристики неформальних груп.
9. Фактори, що впливають на ефективність роботи групи.
10. Психологічні аспекти формування формальної і неформальної організації.
11. Соціально-психологічні особливості колективу.
12. Соціометрія, психологічний клімат, сумісність, спрацьованість, ціннісні орієнтації.
13. Основні способи управління колективом.
14. Функції лідера і керівника.
15. Значення лідера в управлінні організацією.
16. Основні аспекти поняття «команда».
17. Розвиток команди.
18. Види груп, сформованих в команді.
19. Етапи командоутворення.
20. Психологічні фактори командоутворення.
21. Процеси фази розпаду команди.
22. Розділення 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. Причини неефективності команди.
27. Поняття віртуальної команди як системи.
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.
35. Аналіз етапів процесу мотивації.
36. Структура діяльності, потреба, мотив, мотивація, стимул, розвиток особистості.
37. Мотивація в діяльності людини.
38. Концепції мотивації.
39. Концепція системи трудової мотивації.
40. Мотивація на різних етапах розвитку команди.
41. Стратегії підтримки мотивації.
42. Основні принципи управління персоналом команди.
43. Система управління командою.
44. Параметри управління розвитком команди.
45. Аналіз команди як специфічного людського ресурсу.
46. Стратегія формування команди.
47. Специфіка кадрового планування команди.
48. Аналіз залучення та відбору персоналу.
49. Оцінка персоналу організації.
50. Навчання та розвиток персоналу.
51. Рекомендовані форми навчання персоналу.
52. Команда як об'єкт управлінської діяльності.
53. Вплив організаційної культури на ефективність роботи компанії.
54. Ефективність роботи команд.
55. Загальні фактори, що впливають на ефективність роботи команди.
56. Психологічні та непсихологічні критерії ефективності діяльності команд.
57. Причини неефективності роботи команд.
58. Сумісність групових та індивідуальних очікувань керівника в процесі управління командою.
59. Прийоми оптимізації роботи команд.
60. Якості ефективної команди.
61. Продуктивність ефективних команд.
62. Оцінка ефективності команди.
63. Особистісні особливості керівника як чинник сприйняття командою.
64. Здібності та навички ефективного керівника.

65. Причини виникнення конфліктів в процесі роботи команд.
66. Управління конфліктами в команді.
67. Роль лідера в управлінні груповою динамікою.
68. Основні чинники формування команди.
69. Неусвідомлені аспекти групової взаємодії.
70. Цінності, переконання, усвідомлення прав та обов'язків.
71. Приховані й основні групові проблеми.
72. Змістовні аспекти роботи групи.
73. Проблеми групової динаміки.
74. Сутність групової динаміки.
75. Взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей.
76. Диференціація ролей членів команди.
77. Утвердження групових норм.
78. Розвиток індивідуальної групи.
79. Характеристика малої групи.
80. Основні ознаки команд.
81. Умови формування й розвитку індивідуальної відповідальності у виробничій групі.
82. Формування позитивної взаємозалежності ресурсів та взаємозалежності завдань.
83. Зворотний зв'язок з працівниками за допомогою платформи спільного користування інформацією.
84. Встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей членів команди.
85. Формування позитивної взаємозалежності членів команди.
86. Напрями управління командами.
87. Визначення оптимальної чисельності команди.
88. Визначення оптимальної чисельності виробничої групи.
89. Особливості формування віртуальних команд. Робочий простір.
90. Оцінка ефективності роботи виробничої групи.

ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

У процесі вивчення дисципліни «Управління командами» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання: поточне опитування; модульне тестування та опитування; реферати, доповіді, есе; модульна контрольна робота; презентації результатів виконаних індивідуальних завдань; оцінювання самостійної роботи; оцінювання роботи на тренінгу; підсумкова модульна контрольна робота; екзамен.

КРИТЕРІЇ ТА ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

з дисципліни „УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ”

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 07 „Управління та адміністрування”

Спеціальність – D3 „Менеджмент”

ОПП: «Управління персоналом», «Менеджмент»

Структура навчальної дисципліни: передбачено 14 тем. Упродовж семестру передбачається тестування, бліц-опитування та інші форми перевірки результатів навчання. Навчальна дисципліна завершується *екзаменом*.

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни «Управління командами» навчальні заняття передбачають широке використання інтерактивних методик викладання. Більшість з них побудована за принципом командної (або індивідуальної) роботи та включають проведення ділових ігор, тренінгових занять, дискусій.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових знань з теоретичних основ навчальної дисципліни «Управління командами», вміння працювати в команді та управляти нею.

При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними:

- завдань під час навчальних занять;
- контрольної (модульної) роботи(модуль 1);
- індивідуальних завдань самостійної роботи;

- підсумкової контрольної роботи (модуль 2).

Навчальні заняття проводяться у вигляді лекцій, семінарських (практичних) занять, а також у формі тренінгу.

Контрольна (модульна) робота здійснюється 1 раз в семестрі після вивчення 1-7 теми у системі *Moodle* і оцінюється у 10%. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення тестових завдань.

Самостійна робота здобувачів передбачає виконання різних видів індивідуальних завдань до окремих тем з використанням реального матеріалу та його презентацією.

Підсумкова контрольна робота виконується здобувачами на останньому/передостанньому навчальному занятті. Викладач завчасно попереджає здобувачів про особливості проведення (терміни, форма) підсумкової контрольної роботи, оцінюється у 10%.

Здобувача НЕ допускають до виконання підсумкової контрольної роботи за таких умов:

- за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 35 балів (включно);

- здобувач пропустив більш як 50% практичних (семінарських) занять, не відпрацювавши їх до виконання контрольної підсумкової роботи.

Критерії оцінювання контрольної (модульної) роботи.

Контрольна (модульна) робота – це частина робочої програми навчальної дисципліни, завдання для проведення якої включають у себе вирішення тестових питань.

Контрольна (модульна) робота здійснюється один раз за семестр у системі *Moodle* за темами 1-7 навчальної дисципліни, і оцінюється 10% .

Підсумкова контрольна (модульна) робота здійснюється в кінці семестру у системі *Moodle* за темами 8-14 навчальної дисципліни, і оцінюється в 10 %.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Управління командами» визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10 %	10%	5 %	15 %	40%
<i>Поточне оцінювання</i>	<i>Модульний контроль 1</i>	<i>Поточне оцінювання</i>	<i>Модульний контроль 2</i>	<i>Тренінг</i>	<i>Самостійна робота</i>	<i>Екзамен</i>
Усне опитування під час заняття, тестування, кейси (1-7 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок)	Модульна контрольна робота – max 100 балів (в т.ч. завдання в системі Moodle)	Усне опитування під час заняття, кейси (8-14 теми). Оцінка визначається як середнє арифметичне з оцінок отриманих під час занять (не менше 3 оцінок)	Модульна контрольна робота – max 100 балів	Оцінка визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час тренінгу	Оцінка за виконання завдань	1. Відповідь на два запитання кожне з яких 30 балів, а у підсумку – max 60 балів. 2. Завдання практичне – max 40 балів.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ ЗА ФОРМАМИ КОНТРОЛЮ

	Форми контролю/критерії оцінювання	Бальна шкала оцінювання знань			
		Відмінно (90-100)	Добре (75-89)	Задовільно (60-74)	Незадовільно (до 60)
1	УСНЕ ОПИТУВАННЯ				
	Повнота відповіді	повна	повна	не повна	часткова, відсутня
	Глибина і різносторонність знань	достатня	належна	відсутня	відсутня
	Системність і логіка викладу матеріалу	логічне, систематизоване	логічне	відсутня	відсутня
	Ступінь ознайомлення з основними методичними розробками, законодавством та уміння їх використовувати при відповіді	високий, використовуються при відповіді	достатній, використовуються при відповіді	належний, частково використовують при відповіді	відсутній

	▪ Уміння узагальнювати викладений матеріал	обґрунтовані висновки	недостатньо обґрунтовані	частково обґрунтовані	відсутність висновків
2	РОЗВ'ЯЗУВАННЯ КЕЙСІВ, СИТУАТИВНИХ ЗАВДАНЬ, ВИКОНАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ВПРАВ				
	▪ Знання методики розв'язання	глибокі	належні	недостатні	відсутні
	▪ Володіння алгоритмом розв'язку	володіє	володіє	частково володіє	не володіє
	▪ Самостійність розв'язку	самостійно виконує	недостатня самостійність розрахунків	здійснення розв'язку з допомогою викладача	відсутня самостійність розв'язку
	▪ Правильність і повнота виконання завдань	правильні і повні	правильні, неповні	частково правильні, неповні	неправильні, неповні
	▪ Наявність узагальнених висновків	наявні, обґрунтовані	наявні	наявні	відсутні
3	ПІДГОТОВКА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ				
	▪ Самостійність викладу матеріалу	самостійний виклад	самостійний виклад	несамостійний виклад	несамостійний виклад
	▪ Логічність і послідовність	логічний і послідовний	Логічний виклад, відсутність послідовності	частково логічний, послідовність відсутня	відсутня
	▪ Відповідність викладу матеріалу темі	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає
	▪ Використання нових літературних джерел	використовується достатньо	частково використовуються	не використовуються	не використовуються
	▪ Відповідність оформлення роботи	відповідає	відповідає	частково відповідає	не відповідає

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ:

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)

85-89	добре	В (дуже добре)
75-84		С (добре)
65-74	задовільно	D (задовільно)
60-64		Е (достатньо)
35-59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1-34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

КОНСУЛЬТАТИВНА ДОПОМОГА СТУДЕНТУ

Допомога студенту у вигляді консультацій надається у таких формах:

- особиста зустріч викладача і студента за графіком консультацій <https://www.wunu.edu.ua/feu/department-mpup-feu/> 2 години на тиждень або за попередньою домовленістю, ауд. 3211, 3210);
- відеоконференція на платформі zoom (особиста або колективна) - ідентифікатор (один раз на тиждень);
- листування за допомогою електронної пошти:
- grymon@ukr.net (у форматі 24/7 кожного дня);
- zoryanapushkar1971@ukr.net (у форматі 24/7 кожного дня);
- відеозустріч, аудіоспілкування або смс у сервісі Viber, Telegram (за графіком консультацій викладача);
- спілкування по телефону (з 10.00 до 12.00 кожен день крім вихідних та святкових днів).

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Адизес Іцхак. Ідеальний керівник: Чому ним не можливо стати та що з цього випливає. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=OZhADAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 468 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 219 с.
4. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. пер. В. Глінки, К.: Наш Формат. 2019. 288 с.
5. Джей Рос. Створіть сильну команду! Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 168с.
6. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом : навч.метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>
7. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичинний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45222/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D1%83%201.pdf>
8. Євтушенко Г.І. Сутність команди проекту та особливості її управління. / Г.І.Євтушенко, С.М. Філоненко. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України: електронне наукове видання*. 2019, №2.С.67-81. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/Znfnudps/index.html>.
9. Когон К., Блейкмор С., Вуд Дж. Керування проектами для "неофіційних" проект- менеджерів. Харків: Фабула, 2018, 240 с.
10. Командний менеджмент. Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І.Б.: навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2008. 352 с.
11. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf
12. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / Кейт Ферраці; перекл. з англ. Я. Лебеденка. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2022. 224 с. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=vSRcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
13. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі:

- К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
14. Лугова В.М. Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 219 с.
 15. Монастирський Г.Л. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Управління віртуальними командами». Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 100 с.
 16. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 328 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf
 17. Методичні вказівки до проведення практичних занять організації самостійної роботи з дисципліни «Формування ефективної команди» / укладач Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2019. 120 с.
 18. Петюх В.М., Ільницька О.І. Управління командами [Електронний ресурс]: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 512 с.
 19. Психологія тимбілдингу: навч. посіб. / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
 20. Полянська А.С., Рішук Л. І., Галюк І. Б. Менеджмент: навчання із застосуванням технологій кейсів та тренінгу: навч. посіб. Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. Івано- Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 282 с.
 21. Про управління персоналом. 10 найкращих статей з Harvard Business Review. К.: Країна мрій, 2017. 256 с.
 22. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки* № 6 (276), 2024. С.93-99. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Zoryana-M.-Pushkar-Bohdan-T.-Pushkar-93-99.pdf
 23. Сазонова Т.О., Пасічник С.М.. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*, 1(1), 2021, 147-153. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-18>
 24. Савельєва В.С. Психологія управління. Навч посіб. К.:ВД «Професіонал», 2016. 320с.
 25. 14 фундаментальних якостей лідерства: риси та навички справжнього лідера. URL: <https://uk.myservername.com/14-fundamental-leadership-qualities- that-true-leader-must-possess>
 26. Тімбілдінг: як створити команду мрії. URL: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html>
 27. Темплар Р. Правила кар'єри. Керівні принципи персонального успіху. пер. К. Козачука, К.: КМ-Букс. 2020. 296 с.

28. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник/ О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України К., 2015. 116 с.
29. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг. Теорія, методологія, практика: монографія. Суми: Університетська книга. 2020. 231с.
30. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>
31. Юрген А. Менеджмент 3.0. Лідерство та управління командами. К.:Фабула, 2019. 464 с.
32. Blomberg, Jesper. *Organization Theory: Management and Leadership Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2020. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
33. Czarniawska B. Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań. Warszawa: Poltext, 2013. 212 s.
34. Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. 13th ed. Boston: Cengage, 2021. URL: <https://bit.ly/3GU9siW>
35. Estetyka wirtualności. Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych "UNIVERSITAS", 2005.
36. Grudzewski W., Hejduk I. Przedsiębiorstwo wirtualne. Warszawa: DIFIN, 2002.
37. Hanelt André, Bohnsack René, Marz David, Marante Cláudia Antunes. A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 2021. Volume 58, Issue 5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12639>
38. Hatch, Mary Jo. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2018. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0024.xml#obo-9780199846740-0024-bibItem-0004>
39. Jones G.R. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013. URL: <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>
40. Najda-Janoszka M. Organizacja wirtualna: teoria i praktyka. Warszawa: Difin, 2010.
41. Organizational Theories. URL:

<https://www.economicsdiscussion.net/organisational-structure/organizational-theories/31783>

42. Organizational theories. URL: <https://www.fao.org/3/w7503e/w7503e03.htm>
43. Tłaczała W. Wirtualne laboratorium podstaw techniki cyfrowej. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 2008.
44. Żukowska J. Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej. Katowice: Wydaw. Akademii Ekonom. im. K. Adamieckiego w Katowicach, 2009.
45. Zoriana Pushkar. Method and Software for Managing HR Processes of a Company using the Wolf Pack Algorithm / Rostyslav Mukha, Natalia Porplytysya, Andriy Kovalets, Roksolana Mukha, Iryna Stasiv. 2024 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies ACIT'2024. Conference Proceedings. Ceske Budejovice, Czech Republic 19-21 September 2024. 376 - 379. Part Number: CFP24S92-PRT. ISBN: 979-8-3503-5003-6. ISSN: 2770-5218.
46. Nataliia Dziubanovska, Zoriana Pushkar, Volodymyr Nemeryshyn, Liudmyla Sydoruk, Lyudmyla Honchar, Anna Ivanova. Demographic Shock of War: Population Forecasting for Ukraine with LSTM Models under Fertility and Migration Disruption. 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Sibenik, Croatia, 17-19 September 2025, 109-113. DOI: [10.1109/ACIT65614.2025.11185815](https://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185815)