

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Кафедра трудових ресурсів та підприємництва

06-05-173М

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійного вивчення та виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
«Робота в команді»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за
освітніми програмами «Бізнес-аналітика», «Управління
персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка»
денної та заочної форми навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою з якості
ННІЕМ
Протокол № 5 від 24.01.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні рекомендації до самостійного вивчення та виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Робота в команді» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітніми програмами «Бізнес-аналітика», «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка» денної та заочної форми навчання. [Електронне видання] / Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2025. – 17 с.

Укладач: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Відповідальний за випуск: Міщук Г. Ю., д.е.н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва.

Керівники груп забезпечення освітніх програм:

051 «Економіка», ОП «Бізнес-аналітика» - Рощик І. А., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва;

051 «Економіка», ОП «Управління персоналом і економіка праці» - Юрчик Г. М., к.е.н., доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва

© Г. Ю. Міщук, 2025

© НУВГП, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ, ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	5
Змістовий модуль 1.....	5
Основи планування та організації роботи команди в проєктах.....	5
Тема 1. Проєктна робота, принципи підготовки успішного проєкту в команді.....	5
Тема 2. Команда, її основні характеристики.....	7
Тема 3. SCRUM-технологія роботи в команді.....	8
Змістовий модуль 2.....	10
Командна робота в процесі реалізації проєкту.....	10
Тема 4. Інструменти планування та моніторингу прогресу командної роботи.	10
Тема 5. Аналіз ціннісної пропозиції проєкту.....	12
Тема 6. Перешкоди в роботі команд та методи їх подолання. ...	13
Тема 7. КРІ в роботі команди.....	15
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	17

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Робота в команді» є практико-орієнтованим тренінговим курсом, що спрямований на розвиток м'яких навичок, важливих для успішної командної взаємодії у виконанні професійних завдань і проектів.

Метою вивчення дисципліни «Робота в команді» є формування у студентів компетентностей щодо формування та розвитку команд, пошуку успішних проектних ідей та прийняття рішень, спрямованих на забезпечення ефективної роботи команди.

Основними завданнями навчальної дисципліни є засвоєння основ формування та взаємодії в команді; оволодіння навичками подолання перешкод у роботі команди, ефективного розподілу ролей та відповідальності; вивчення гнучких технологій командної роботи із застосуванням сучасного інструментарію командної взаємодії та моніторингу виконання завдань.

Для успішного оволодіння передбаченого програмою курсу обсягу завдань здобувачі мають самостійно (або за потреби - з допомогою викладача) сформувати команди, в яких будуть виконуватись передбачені дисципліною завдання. Команду рекомендовано будувати у складі від 3 до 5 осіб, хоча за потреби кількісний склад може бути іншим. Уже на цьому етапі здобувачі продемонструють перші навички командоутворення, розвиваючи та вдосконалюючи їх в процесі виконання завдань курсу. Робота в командах передбачає роботу над певною ідеєю - проекту, стартапу будь-якого спрямування з акцентом на емпатію, що важливо для здобувачів, які навчаються за галуззю знань соціальних та поведінкових наук. Розвиток ідеї буде здійснюватися поетапно, в процесі чого будуть виконуватись завдання з використання типового для сучасної командної роботи інструментарію, зокрема й цифрової взаємодії.

Успішне оволодіння навичками в процесі виконання завдань, передбаченими в програмі курсу, дасть змогу здобувачам отримати компетентності, що є важливими для будь-якої спеціальності та освітньої програми. До основних м'яких навичок, що передбачено розвинути в процесі вивчення дисципліни, належать: креативні навички та емпатія, здатність аргументовано і толерантно доводити свою позицію та вести дискусію, навички пошуку та відбору необхідної інформації в процесі командної

роботи в проектах, комунікаційні навички, зокрема й з використанням цифрових інструментів взаємодії в команді, вміння налагоджувати контакти та правильно діяти в конфліктних ситуаціях, навички лідерства, розподілу та делегування повноважень.

ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ КУРСУ, ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КОМАНДИ В ПРОЕКТАХ

Тема 1. Проектна робота, принципи підготовки успішного проекту в команді.

Питання для обговорення:

1. Сутність та ознаки проекту. Основні поняття у підготовці проекту.
2. Визначення цільових груп проектів та їх потреб. Стейкхолдери проекту.
3. Дерево проблем та дерево рішень.
4. SMART-принцип підготовки успішних проектів.
5. Карта емпатії у підготовці економічних проектів.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Для успішного оцінювання та виконання проекту варто ще на етапі його розробки сформулювати показники перевірки результативності за принципом:
 - a) економічної доцільності
 - b) SMART
 - c) SWOT-аналізу
 - d) PEST-аналізу
 - e) соціальної ефективності
2. Повторювані дії за завданням, в якому чітко визначений, наперед відомий результат - це:
 - a) проект

- b) процес
 - c) мозковий штурм
 - d) командна робота
 - e) відповідальність
3. Абітурієнти університету, для яких розробляється чат-бот для відповіді на актуальні запитання щодо вступної кампанії – це:
- a) учасники проекту
 - b) грантодержувачі
 - c) замовники проекту
 - d) команда проекту
 - e) цільова група проекту
4. Трансформуючи дерево проблем у позитивні твердження, що описують мету, завдання та ефекти проекту, отримують:
- a) ефекти проекту
 - b) дерево завдань
 - c) дерево рішень
 - d) причини проблеми
 - e) наслідки проблеми
5. Візуальний інструмент, який передбачає відповіді на запитання «Що каже/думає/робить/відчуває споживач з цільової групи?», складений з позиції співпереживання – це:
- a) бізнес-план
 - b) карта емпатії
 - c) проект
 - d) карта стейкхолдерів
 - e) правильна відповідь відсутня

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. На першому занятті проводиться викладачем, на наступних – підготовлена однією з команд.

2. Сформувати групу для роботи над проектом протягом семестру. Продумати ідею проекту та скласти для нього карту емпатії. Результати виконання завдання презентувати командою з обґрунтуванням чому цей проект можна вважати таким, що ґрунтується на емпатії.

Тема 2. Команда, її основні характеристики.

Питання для обговорення:

1. Формування команди (Teambuilding).
2. Групи і команди, відмінності між ними.
3. Фактори, що стимулюють появу команд. Основні принципи формування команди.
4. Найпоширеніші типи команд. Особливості бірюзових команд.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Невелика кількість людей зі взаємодоповнюючими навичками, зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності на засадах взаємної відповідальності за результат - це:

- a) група
- b) персонал організації
- c) керівники проектів
- d) цільова група
- e) команда

2. Який з ефектів має бути обов'язковим атрибутом ефективної команди:

- a) ефект Рінгельмана
- b) синергетичний
- c) хоторнський
- d) явне лідерство одного члена команди
- e) наявність неформального лідера

3. Тип організації роботи, за якого кожна людина має свою зону відповідальності, визначену управлінською ієрархією та чітким розподілом повноважень:

- a) традиційний
- b) бірюзовий
- c) гібридний
- d) гнучкий
- e) agile-принцип

4. Тип організації роботи, за якого увага акцентується на спільному розумінні цінностей, культурі замість стратегії та розширенні прав усіх учасників команди:

- a) традиційний

- b) бірюзовий
- c) гібридний
- d) ієрархічний
- e) стандартний

5. Заходи, спрямовані на посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми» – це формування:

- a) командних навичок
- b) відповідальності
- c) лідерства
- d) командного духу
- e) місії команди

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. Проводиться здобувачами.

2. Командна оцінка проектних ідей щодо відповідності принципу SMART на основі експертних суджень.

Крок 1. Ідею проекту, визначену на попередньому занятті, описати, використовуючи принцип SMART.

Крок 2. Опис ідеї завантажити в гугл-документ у визначену для команди комірку (відповідає назві команди/проекту).

Крок 3. Провести експертизу інших проектів щодо відповідності принципу SMART. Проекти доступні в тому самому документі, вкладка «Експертиза проектів». Свій проект не оцінюється! Інші проекту оцінити за кожним критерієм, оцінюючи 5-бальну шкалу.

Крок 4. В процесі розгляду результатів оцінки викладач звернеться за коментарем до кожної з команд щодо оцінки опису проектів інших команд. Бути готовими аргументувати свою думку.

Тема 3. SCRUM-технологія роботи в команді.

Питання для обговорення:

1. Відмінності гнучких та традиційних підходів до організації роботи команд.

2. SCRUM: сутність та основні дійові особи.

3. Підходи до планування та моніторингу виконання завдань з використанням SCRUM.

4. Використання дошок Trello для планування та моніторингу прогресу виконання завдань

Тестові завдання для самоконтролю:

1. SCRUM належить до технологій управління командою:
 - a) традиційної
 - b) ієрархічної
 - c) негнучкої
 - d) agile
 - e) waterfall
2. Однією з особливостей застосування SCRUM є:
 - a) багатозадачність
 - b) некерованість групи
 - c) повна самостійність прийняття рішень кожним членом команди
 - d) виконання декількох спринтів одночасно
 - e) одночасно виконується тільки одне завдання
3. У SCRUM інтервал часу, даний команді для впровадження в життя певного переліку завдань - це:
 - a) спринт
 - b) Product Backlog
 - c) Backlog
 - d) Daily Scrum
 - e) Sprint Retrospective
4. У SCRUM повний перелік завдань з їх пріоритетністю, виконання яких дозволить отримати необхідний результат по завершенню роботи - це:
 - a) спринт
 - b) Product Backlog
 - c) Backlog
 - d) Daily Scrum
 - e) Sprint Retrospective
5. У SCRUM замовник, особа або фірма, яка ставить завдання і коригує їх в разі необхідності, в тому числі визначає пріоритетність завдань - це:
 - a) виконавець спринта
 - b) Scrum Team
 - c) Development Team
 - d) Scrum Master
 - e) Product Owner

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. Проводиться здобувачами.
2. Для проекту, що розробляється командою, скласти перший спринт. Описати його у дошці Trello. Найпростіший спосіб доступу до дошки – вхід до сервісів Google через корпоративну пошту, далі – пошук у додатках Google, праве бокове меню. Під час презентації кожна команда продемонструє прикріплених учасників, прогрес у виконанні завдань першого спринта з переміщенням відповідних карток, примітками, за потреби - прикріпленими документами, тощо. Ціль вправи – оволодіння цифровим інструментом командної взаємодії з швидким доступом до актуальної оновленої інформації. Кожен учасник команди має пояснити здійснені ним дії в Trello.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

КОМАНДНА РОБОТА В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Тема 4. Інструменти планування та моніторингу прогресу командної роботи.

Питання для обговорення:

1. Планування командної роботи з використанням прийомів тайм-менеджменту.
2. Матриця Ейзенхауера в плануванні розподілу часу на виконання завдань.
3. Розподіл функцій та матриця відповідальності в команді.
4. Використання діаграм Ганта та діаграм згорання проекту.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Основою всіх методів тайм-менеджменту є:
 - a) пріоритезація завдань, їх ранжування за певним принципом
 - b) делегування повноважень
 - c) оцінка якості дій проектної команди
 - d) встановлення премій за понаднормову роботу
 - e) обов'язкове виконання всіх завдань у будь-якій послідовності

2. Інструмент аналізу стейкхолдерів, відомий як матриця RACI дозволяє розподілити та проаналізувати ефективність розподілу:

- a) фонду оплати праці проектної групи
- b) робочого часу
- c) фінансових ресурсів організації
- d) виробничих приміщень
- e) відповідальності в команді

3. Яка з видів відповідальності у проекті вимагає доручення цієї командної ролі за матрицею RACI тільки одному учаснику:

- a) відповідальний
- b) підзвітний
- c) консультант
- d) інформований
- e) той, хто забезпечує підтримку

4. Набір графічних гістограм, які фіксують строки, взаємозв'язок та віхи (події) реалізації складових проекту – це:

- a) SWOT-аналіз
- b) матриця RACI
- c) SMART-метод планування завдань
- d) діаграма згорання
- e) діаграма Ганта

5. Для відображення робіт, що залишилось виконати в окремому спринті в межах проекту використовується:

- a) календарний план
- b) діаграма згорання продукту
- c) лінія «ідеальної роботи»
- d) діаграма згорання спринту
- e) діаграма Ганта

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. Проводиться здобувачами.

2. Для проекту, який виконує команда, складіть матрицю розподілу відповідальності RACI (шаблон доступний в кабінеті мудл). Завдання в матриці повинні співпадати з тими, що визначені для першого спринта в попередньому завданні з дисципліни. Під час презентації виконаного завдання аргументуйте розподіл ролей.

3. Складіть діаграму Ганта, керуючись рекомендаціями, наданими в лекції та у відеопоясненні (лінк наданий викладачем для перегляду матеріалу). Список завдань має співпадати із завданнями першого спринта проекту. Презентуючи діаграму, зверніть увагу на обґрунтування часу на виконання кожного завдання та їх послідовності.

4. Для завдань проекту, визначених в першому спринті, складіть діаграму згорання. Зробіть об'єктивні висновки про ритмічність виконання завдань командою. Зверніть увагу, що в цій вправі оцінюється не ритмічність роботи команди, а розуміння діаграми згорання та її застосування для оцінки прогресу виконання завдань.

Тема 5. Аналіз ціннісної пропозиції проекту.

Питання для обговорення:

1. Поняття цінності та ціннісної пропозиції.
2. Можливість складання ціннісної пропозиції з використанням шаблону VP Canvas.
3. Особливості профіля клієнта та перевірка відповідності ціннісної пропозиції проекту потребам цільової групи.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Користь, яку отримує клієнт від продукту - це:
 - a) проект
 - b) профіль клієнта
 - c) цінність
 - d) карта цінності
 - e) шаблон ціннісної пропозиції
2. Своєрідне досє споживача з описом його потреб, проблем та очікуваних переваг, що шукають споживачі у нових продуктах/послугах - це:
 - a) проект
 - b) профіль клієнта
 - c) цінність
 - d) карта цінності
 - e) шаблон ціннісної пропозиції

3. Шаблон ціннісної пропозиції при розробці ідеї проекту містить профіль клієнта та:

- a) проект
- b) опис проблем
- c) опис потреби
- d) карту цінності
- e) фото клієнта

4. Профіль клієнта рекомендовано складати у розробці ідеї:

- a) одного продукту
- b) всіх продуктів, що цікавлять споживача
- c) рекомендацій немає
- d) не менше одного продукту
- e) профіль не потрібний, важливою є сама ідея проекту

5. Сукупність або пакет переваг, які організація/команда проекту пропонує споживачам та заінтересованим сторонам – це:

- a) вигода
- b) ціннісна пропозиція
- c) шаблон ціннісної пропозиції
- d) цінність
- e) профіль клієнта

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. Проводиться здобувачами.

2. Складіть ціннісну пропозицію для проекту, користуючись шаблоном VR Canvas (доступний в кабінеті мудл), Зверніть увагу, що ціннісна пропозиція складається для основного продукту послуги (у випадку, якщо проект передбачає формування досить складного портфелі товарів чи/та послуг).

Тема 6. Перешкоди в роботі команд та методи їх подолання.

Питання для обговорення:

- 1. Конфлікти в роботі команд.
- 2. Конфліктогени та їх уникнення.
- 3. Моделі поведінки в конфліктах.
- 4. Соціальна лінь та можливості її подолання.

5. Розрахунок індивідуального внеску учасника команди з урахуванням Ефекту Рінгельмана.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Конфлікт у вигляді скарг та висловлювання невдоволення між учасниками команди щодо дій менеджера проекту є:

- a) прихованим
- b) явним
- c) «гарячим»
- d) внутрішньоособовим
- e) правильна відповідь відсутня

2. Модель поведінки в конфлікті, для якої характерне часткове задоволення інтересів сторін шляхом взаємних поступок, але неповного задоволення потреб кожної з них – це:

- a) уникнення
- b) домінування / конкуренція
- c) пристосування
- d) компроміс
- e) співпраця

3. Залежність індивідуального внеску учасників та чисельності групи описується:

- a) ефектом Рінгельмана
- b) готорнським ефектом
- c) ефектом Пігмаліона
- d) деревом рішень
- e) agile принципом

4. Є три команди: А (8 учасників), Б (7 учасників), В (6 учасників), Г (5 учасників). За формулою ефективності Рінгельмана середній індивідуальний внесок учасників буде найнижчим у команді:

- a) А
- b) Б
- c) В
- d) Г
- e) команди рівноцінні

5. Оберіть правильне твердження щодо ефекту Рінгельмана:

- a) ефект може бути зменшений завдяки ефективній мотивації роботи команди
- b) не може бути зменшений за жодних умов

- c) цей ефект не стосується командної роботи
- d) ефект Рінгельмана описує ціннісну пропозицію
- e) правильна відповідь відсутня

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. Проводиться здобувачами.

2. Проаналізуйте попередню роботу над проектом в команді. Чи були у Вас конфлікти? Якщо так, яку модель поведінки Ви застосовували? Чи були такі кроки ефективними?

Тема 7. КРІ в роботі команди.

Питання для обговорення:

1. Індивідуальна та командна ефективність.
2. Ключові показники ефективності та їх застосування в оцінці результатів.
3. Види КРІ, способи їх визначення.
4. Розрахунок КРІ на прикладах. Розробка системи КРІ для команди проекту.

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Метою застосування ключових показників ефективності (КРІ) є:
 - a) усвідомлення співробітниками цілей проекту та можливостей впливати на свій дохід
 - b) діагностика командних ролей
 - c) визначення сильних сторін та зон розвитку працівників
 - d) соціометрія команди
 - e) правильна відповідь відсутня
2. Застосування КРІ у визначенні винагороди працівника доцільне щодо:
 - a) змінної частини заробітної плати
 - b) фіксованої частини заробітної плати
 - c) всієї заробітної плати
 - d) оплати невідпрацьованого часу у вигляді тимчасової втрати працездатності (лікарняні) та відпусток
 - e) правильна відповідь відсутня

3. КРІ, що застосовуються для оцінки рівня виконання завдання відповідно до поставленої мети – це індикатори:

- a) цільові
- b) процесні
- c) проектні
- d) зовнішнього середовища
- e) всі відповіді вірні

4. Формулою розрахунку бонусу з використанням КРІ обов'язково має бути передбачено:

- a) максимальні значення кожного КРІ
- b) виконання не менше 100% кожного КРІ
- c) більше трьох КРІ
- d) максимальний бонусний фонд за досягнення кожного КРІ
- e) правильна відповідь відсутня

5. За прийнятим в оцінці ефективності роботи принципом розрахунку КРІ отримані такі значення виконання КРІ: КРІ 1 – 60% (порогове значення – 65%); КРІ 2 – 90% (порогове значення 80%), стоп-фактор дорівнює 1,0 при досягненні порогових значень двох індикаторів, або 0,0, якщо хоч одне із значень не досягає порогового рівня. За цих умов бонус за результатами роботи:

- a) враховується тільки КРІ 1
- b) враховується тільки КРІ 2
- c) нараховується за пороговими, а не фактичними значеннями КРІ
- d) не нараховується взагалі
- e) бонус нараховується за двома КРІ з відповідними коефіцієнтами рівня їх виконання

Завдання:

1. Вправа-енерджайзер. Проводиться здобувачами.

2. Для проекту, над яким працюєте, складіть систему КРІ для членів команди. Для цього визначте умовну суму бонусу, який підлягає розподілу. На вибір здобувачів КРІ та розподіл бонусного фонду може бути передбачений для першого спринту або для всього проекту. Крім КРІ, обґрунтуйте, як буде здійснюватися оцінка досягнення кожного показника.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Гілл Л., Брандо Г., Трулав Е., Лайнбек К. Командна робота. Як впровадити зміни в компанії, щоб вас підтримали. К. : «Наш формат», 2019. 313 с.
2. Психологія тимбілдингу : навчальний посібник / Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. ; за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С. В. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36676/1/Book_2017_Romanovskiy_Psykholohiia_tymbildynhu.pdf
3. Управління проектами : навчальний посібник / Уклад.: Л. С. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. К. : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

Додаткова література

1. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2014. 380 с.
2. Кравчук О. І. Менеджмент персоналу. Курс лекцій. Лекція 9. Ефективна взаємодія в команді. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544298>.
3. Harned B. How to Clear Project Confusion with a RACI Chart [Template]. September 16, 2019. URL: <https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example>
4. Eva, M., Hindle, K., Paul, D., Rollaston, C., & Tudor, D. Business analysis. D. Paul, D. Yeates, & J. Cadle (Eds.). BCS, The Chartered Institute for IT, 2014.
5. Mishchuk, H., Štofková, J., Krol, V., Joshi, O., & Vasa, L. Social Capital Factors Fostering the Sustainable Competitiveness of Enterprises. *Sustainability*, 2022. 14(19). 11905. <https://doi.org/10.3390/su141911905>

Для вивчення навчальної дисципліни студенти можуть користуватися інформаційними ресурсами, наведеними на сторінці курсу <https://exam.nuwm.edu.ua/course/view.php?id=5054>