

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра менеджменту

**06-08-140**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни  
**«Управління командою проекту»**  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
освітньо-професійною програмою «Управління проектами»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної і заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол № 4  
від 08.04.2020 року

Рівне – 2020

Методичні вказівки до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни «Управління командою проекту» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Кожушко Л. Ф., Захарова Д. С., Мандзюк О. М. – Рівне, 2020. – 45 с.

Укладачі: Кожушко Л. Ф. – доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту;  
Захарова Д. С. – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту;  
Мандзюк О. М. – кандидат економічних наук.

Відповідальний за випуск – Кожушко Л. Ф., доктор технічних наук, завідувач кафедри менеджменту.

Керівник групи забезпечення спеціальності

Костюкевич Р. М.

## ЗМІСТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	3
2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ.....	6
4. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	36
5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	37
ДОДАТКИ.....	40

© Кожушко Л. Ф.,  
Захарова Д. С.,  
Мандзюк О. М., 2020  
© НУВГП, 2020

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Метою навчальної дисципліни** є формування у майбутніх керівників проектів та програм сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі управління та реалізації проектів, відповідних компетенцій на основі засвоєння основних теоретичних положень та опанування необхідними практичними навичками, що дозволяють ефективно формувати команду проекту та організувати ефективну взаємодію її учасників.

**Завданнями вивчення навчальної дисципліни** є: теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- формування системи обмежень до персоналу проекту;
- структури групи управління проектом;
- системи вимог до персоналу проекту;
- проектування структури персоналу проекту;
- складу персоналу проекту;
- структури складу проектної команди;
- формування системи заохочень в проекті.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**:

- основні поняття формування проектної команди;
- принципи формування проектної команди;
- проблеми, що виникають під час формування проектної команди;
- організаційні аспекти формування проектної команди;
- основні характеристики команди проекту;
- основні підходи до мотивації команди проекту;
- основні підходи до розвитку проектної команди.

### **Вміти:**

- узгоджувати проект з процесами та функціями управління персоналом в організації;
- формувати стратегію створення команди проекту;

- проводити кадрове планування команди;
- організувати процес залучення, відбору та оцінки персоналу;
- визначати, оцінювати та переглядати ключові показники ефективності команди проекту.

У результаті вивчення курсу «Управління командою проекту» здобувач вищої освіти матиме можливість сформувати такі **спеціальні компетентності**:

- здатність розпізнавати, визначати, інтерпретувати та встановлювати пріоритети для ключових факторів успіху, які безпосередньо стосуються проекту;
- вміння виявляти відповідні професійні правила, що стосуються сфери, в якій реалізується проект;
- здатність дотримуватися та застосовувати високі професійні стандарти;
- вміння створювати продуктивну команду шляхом формування, підтримки та управління командою;
- вміння заохочувати учасників команди до отримання нових знань та навичок.

## **2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ**

### ***Змістовий модуль 1. Формування проектної команди***

**Тема 1. Формування системи обмежень до персоналу проекту (програми).** Основні поняття формування та розвитку проектної команди. Специфіка команди проекту як ресурсу. Різноманітність проектних команд. Система обмежень до персоналу проекту. Стадії життєвого циклу команди проекту. Стратегії створення команди проекту.

**Тема 2. Структура команди проекту.** Діяльність по управлінню командою проекту. Роль задачі та функції керівника проекту. Керівництво та лідерство. Функції учасників команди проекту. Група управління проектом. Кадрове планування команди. Кількісне та якісне планування команди. Склад

персоналу та особливості формування проектної команди «з нуля». Склад персоналу та особливості формування проектної команди, що діє на базі існуючого підприємства. Проектні ролі.

**Тема 3. Система вимог до персоналу проекту (програми).** Побудова профілю команди. Система компетенцій персоналу проектної команди. Формування критеріїв відбору членів проектної команди. Характеристика вимог до менеджера проекту. Процедура відбору персоналу проекту. Методи оцінки компетенцій.

**Тема 4. Формування системи заохочень в проекті.** Базові концепції мотивації. Визначення базових видів стимулювання та мотивації. Основні показники ефективності команди проекту: визначення, оцінювання та перегляд. Розвиток проектної команди.

**Тема 5. Управління та організація взаємодії команд.** Поняття «віртуальний офіс» та «віртуальна команда». Віртуальний офіс проекту як самостійна інфраструктура. Роль інформаційних систем у віртуальному офісі проекту. Особливості набору персоналу до віртуальної команди. Організація роботи та взаємодії проектної команди в межах віртуального офісу.

**Тема 6. Управління конфліктами в проектній команді.** Конфлікт та причини їх виникнення. Культурні аспекти особистості, неформальна культура та цінності організації, як причини конфлікту. Види та стадії протікання конфліктів. Відмінності між культурними аспектами та особистістю. Стратегії поведінки в конфлікті. Методи вирішення конфліктів. Профілактика конфліктів. Робота з конфліктним замовником та/або партнерами. Методи боротьби зі стресом. Відновлення командного середовища після конфлікту.

**Тема 7. Моніторинг і контроль роботи проектної команди.** Цілі проведення оцінки проектної команди. Системи оцінки проектних команд. Методи оцінки проектних команд. Система КРІ та їх вплив на винагороду працівника. Процес моніторингу і контролю роботи проектної команди. Звітність у системі контролю за роботою проектної команди.

### **3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ**

#### **Змістовий модуль 1. Формування проектної команди Практичне заняття 1. Формування системи обмежень до персоналу проекту (програми) (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття знань щодо формування та розвитку проектної команди, формування системи обмежень до персоналу проекту.*

#### **Завдання 1**

Проаналізуйте запропоновану ситуацію та виконайте вказані у ній завдання.

Керівництво Вашої організації тільки що призначило Вас у щойно сформовану команду, у яку передається новий інвестиційний проект, розроблений відділом НДДКР. Всій Вашій команді доручено спочатку розробити план управління проектом, і після його затвердження керівництвом приступити до його реалізації.

Нікому з вас нічого не відомо про проект, за винятком того, що в міру його розвитку, для його реалізації буде потрібно підключити додаткову кількість працівників.

Незважаючи на невелику кількість інформації про проект, Ваша команда повинна розробити попередній план управління ним. У додатку А в довільному порядку перераховані 20 (від А до Р) заходів, які вам необхідно здійснити. Розмістіть їх в тому порядку, в якому, на Вашу думку, потрібно буде їх виконати в процесі реалізації проекту. Перш ніж Вам дадуть погодження на початок роботи над проектом, запропонований Вами порядок дій буде представлений на розгляд вищого керівництва. Вам доведеться відстоювати рішення своєї команди, пояснювати і аргументувати їх.

Крок 1. Оскільки до першої зустрічі групи залишилося кілька хвилин, перегляньте наведений в додатку А список заходів, і, ні з ким його не обговорюючи, розташуйте ці заходи

в тій послідовності, в якій, на вашу думку, їх слід здійснювати під час управління проектом. Поставте «1» навпроти першого заходу і так до «20» для останнього кроку. Не міняйте обраної вами послідовності після початку групової роботи.

Крок 2. Тепер, вже в рамках групи, визначте послідовність здійснення тих чи інших заходів.

### **Рекомендації до проведення обговорення у команді**

*Не вдавайтеся до голосування.* Голосування розділить групу на переможців і переможених. Голосування швидше призводить до суперечки, а не до раціонального обговорення, що завдасть шкоди процесу командного прийняття рішень.

*Не укладайте легких, швидких угод і компромісів.* Найчастіше вони ґрунтуються на помилкових припущеннях, які необхідно ставити під сумнів.

*Не влаштовуйте змагання між собою.* У даній ситуації або виграє команда, або не виграє ніхто.

*Уважно слухайте те, що говорять інші.* Це найбільш помітна риса успішних команд.

Зробіть так, щоб всі, особливо, «тихі» учасники команди, висловили свої ідеї.

## **Задання 2**

2.1. Виберіть із таблиці 1 та перерахуйте основні ролі:

- спонсора / ініціатора проекту;
- команди проекту;
- менеджера проекту.

Таблиця 1

Основні ролі спонсора, менеджера та команди проекту

№ з/п	Основні ролі спонсора, менеджера та команди проекту
1	Впливає на проектну команду і на атмосферу, в якій вона працює шляхом забезпечення якісного спілкування, вирішення проблем проектною командою
2	Проводить набір персоналу
3	Допомагає визначити взаємозалежності між діями
4	Є зацікавленою стороною проекту

Продовження таблиці 1

5	Керує проектом, але не обов'язково його ресурсами
6	Надає проектній команді час на планування
7	Висуває вимоги, яких потрібно дотримуватись
8	Є ланкою взаємодії між власником проекту та командою
9	Затверджує або забороняє вносити зміни до проекту
10	Контролює проект, визначаючи необхідність змін
11	Організовує необхідну підтримку для проекту
12	Захищає та відстоює проект, особливо на етапі формування концепції проекту
13	Працює з менеджером проекту над моніторингом прогресу
14	Рекомендує вносити зміни до проекту, включаючи коригувальні заходи
15	Забезпечує покупки в межах всієї організації
16	Залучає власників проекту
17	Розуміє і забезпечує соціальну відповідальність
18	Забезпечує фінансування проекту
19	Бере участь у проекті не пізніше, ніж з етапу його ініціації
20	Надає експертну оцінку
21	Здійснює оцінювання часу та витрат по проекту
22	Посилює політику якості
23	Затверджує фінальний звіт менеджменту проекту
24	Не має бути технічним експертом
25	Бере участь у процесі управління ризиками
26	Забезпечує офіційне прийняття результатів

### Завдання 3

Розподіліть ролі між спонсорами (С), членами команди проекту (К), менеджерами проекту (МП) та функціональними менеджерами (ФМ).



Таблиця 2

## Розподіл ролей учасників команди проекту

Ситуація	Відповідальна особа
Непорозуміння між двома членами команди проекту	
Зміни у поставках проекту	
Функціональний менеджер намагається залучити одного з членів команди проекту до виконання сторонньої роботи	
У менеджера проекту недостатньо авторитету для закінчення робіт	
Недостатньо ресурсів для закінчення проекту	
Команда непевна щодо термінів реалізації завдань у проекті	
Діяльність потребує більше часу і призведе до затримки проекту	
Діяльність потребує більше часу без затримки проекту	
Член команди проекту не виконує своєї роботи	
Команда непевна, хто керує проектом	
Ходять чутки, що проект більше не потрібен	
Спонсор пропонує нереалістичний графік виконання робіт проекту	
Конфлікт у команді стосовно пріоритетів дій	
Проект не встигає за графіком	
Член команди виявив, що для завершення дії потрібно використовувати інший метод	
До проекту додають додаткову роботу, що призведе до зростання витрат і не є визначеним з точки зору управління ризиками проекту	

**Питання для обговорення**

1. Що таке команда проекту?

2. Що таке життєвий цикл команди проекту?
3. Назвіть ознаки команди.
4. Що таке матриця відповідальності проекту?
5. Які Ви знаєте методи формування команди проекту?

## **Практичне заняття 2. Структура команди проекту (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття навичок побудови OBS-структур та визначення та розподілу проектних ролей.*

Організаційна ієрархічна система структура (OBS) розробляється тільки для *внутрішньої* організаційної структури проекту і не враховує відносин проектних груп чи учасників з організаціями, яким вони можуть бути підпорядковані поза проектом. Будується OBS аналогічно структурі декомпозиції робіт WBS, а саме:

- *на першому рівні* відображається організаційна структура як єдиний елемент;
- *на другому* і нижчих рівнях триває поділ структури на основні організаційні елементи.

Цей процес повторюється до найнижчого рівня – базових робочих груп (змішаних цільових або функціональних), а при реалізації малих проектів – до окремих виконавців.

Обсяг робіт, що відповідає цим найнижчим організаційним рівням, формує найнижчі елементи OBS, кожний з яких можна планувати і контролювати як окремі одиниці. Таке саме правило чинне для створення WBS. Кількість рівнів залежить від масштабності проекту.

Побудову OBS розглянемо на прикладі проекту створення оптико-механічного приладу в проектно-конструкторській компанії (таблиця 3).

Таблиця 3

Вихідні дані до проекту створення складного оптико-механічного приладу в проектно-конструкторській компанії

№ з/п	Основні вузли і елементи	Зміст робіт (пакетів робіт)
1	Прилад в цілому	Розробка технічного завдання на проектування приладу
2	Оптична система приладу	Розробка ескізного та технічного проектів оптичної системи
3		Розробка робочих креслень на оптичні деталі приладу
4		Робоче проектування механічних вузлів оптичної системи
5		Виготовлення механічних вузлів оптичної системи
6		Виготовлення оптичних деталей та монтування оптичної системи
7	Механічна система приладу	Проектування механічної системи приладу
8		Виготовлення та монтування механічної частини приладу
9	Фото-електричний пристрій	Проектування фотоелектричного пристрою
10		Монтування фотоелектричного пристрою
11	Комплектуючі компоненти	Підготовка договору на проектування та виготовлення комплектуючих виробів
12		Проектування комплектуючих виробів
13		Виготовлення і поставка комплектуючих виробів
14	Прилад в цілому	Повне монтування та налагодження приладу
15		Випробування та здача приладу замовнику

На рис. 1 наведена структура декомпозиції робіт (WBS) проекту створення оптико-механічного приладу, дані про який наведені в табл. 3.

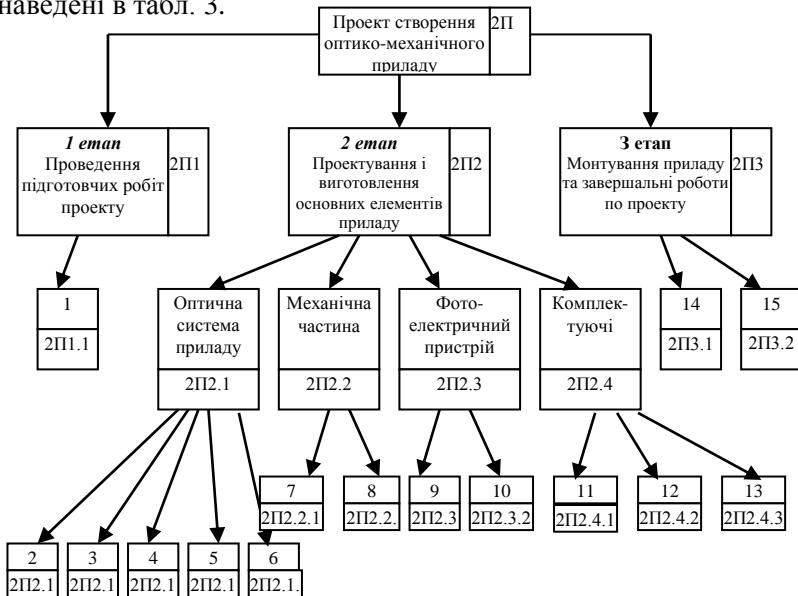


Рис.1. Структура декомпозиції робіт (WBS) проекту створення оптико-механічного приладу

Проекти можуть здійснюватись як в рамках однієї організації, так поза межами організації, тобто команда формується з представників різних організацій. В першому випадку організаційна структура проектної команди повинна бути інтегрована в організаційну структуру вже існуючої організаційної структури підприємства і тому при побудові організаційної структури проектної команди необхідно враховувати особливості оргструктури «материнської» організації.

На рисунку 2 наведено організаційну структуру проектної команди для створення оптико-механічного приладу, яка буде створюватись на базі проектно-конструкторської компанії.

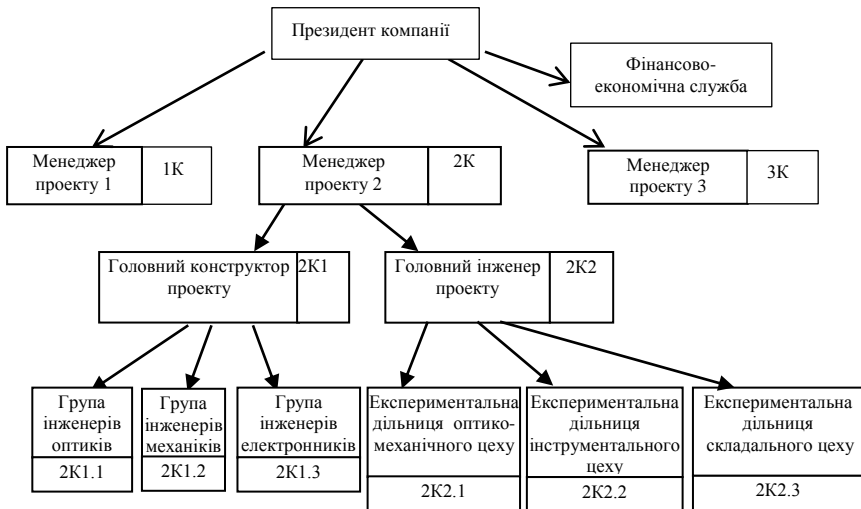


Рис. 2. Організаційна ієрархічна структура (OBS) проекту створення оптико-механічного приладу

В побудованій OBS *перший* рівень – це менеджер проекту, який напряму підпорядкований президенту компанії; *другий* рівень складається з двох елементів– це головний конструктор проекту, що відповідає за розробку всієї проектної документації та головний інженер проекту, який відповідає за виготовлення основних елементів приладу та за його монтування; *третій рівень* – основні підрозділи для виконання проектних та конструкторських робіт. Для невеликого проекту, можливо, цього буде достатньо, для великого необхідна подальша структуризація.

### Кодування OBS

При побудові OBS кодування проводиться аналогічно WBS. Розглянемо його детальніше для проекту створення оптико-механічного приладу.

1. Код *першого рівня* – організаційна структура проекту, кодується числом або літерою.

Даний рівень може мати код, а може і не мати його. У нашому прикладі – це шифр «2К». Цим шифром позначається загальна організаційна структура, як єдиний елемент проекту «2П», а також менеджер проекту (головний конструктор).

## *2. Код другого рівня*

Друга цифра (або дві для великого проекту) позначає організаційні елементи другого рівня. У нашому прикладі кодом 2 К1 позначено головного конструктора проекту, який буде відповідати за розробку всієї проектно-конструкторської документації зі створення дослідного зразка приладу, а кодом 2К2 – головного інженера проекту, який буде відповідати за виготовлення всіх конструктивних елементів приладу та за їх монтування та здачу замовнику.

Кодами 2К1.1, 2К1.2, 2К1.3 позначено відповідно групи інженерів оптиків, інженерів-механіків та інженерів електронників, що будуть розробляти проектно конструкторську документацію. Аналогічно позначаються (кодуються) експериментальні дільниці, підпорядковані головному інженеру проекту.

Поєднання структури робіт (WBS) та організаційної ієрархічної (OBS) структур дає змогу інтегрувати, планувати, контролювати роботу і порівнювати її виконання з окремими підрозділами та організацією в цілому. Кожний менеджер у цій ієрархії має свій набір планів і звітів у відповідності до його сфери відповідальності.

Як уже наголошувалося, декомпозиція WBS здійснюється до найнижчого рівня – пакету робіт (окремих робіт), який виконується окремою групою. У свою чергу, OBS розбивається до рівня груп, які виконують найнижчий рівень пакетів робіт (робіт) у WBS. Таким чином, роботи найнижчого рівня WBS притаманні як WBS, так і OBS, тобто це – фундаментальні блоки обох структур.

Створення тільки структури декомпозиції робіт проекту WBS дає змогу визначити весь перелік робіт, які необхідно виконати. Створення тільки організаційної структури проекту OBS дає змогу встановити основні підрозділи, які будуть

виконувати роботи проекту та систему взаємовідносин між цими підрозділами. Проте створення окремо WBS або OBS не відповідає на запитання, хто виконуватиме ці роботи (пакети робіт) і якою є їх вартість. Тому дедалі частіше у проектах використовується двоспрямована структуризація, яка поєднає робочу й організаційну структури та передбачає:

- структуру робіт проекту (WBS);
- організаційну структуру проекту (OBS);
- облік затрат;
- описання пакетів робіт (окремих робіт);
- свою систему кодування.

Якщо зобразити WBS по горизонтальній осі, а OBS – по вертикальній, то на перетині отримаємо елементи двоспрямованої структури (рис. 3), тобто певні роботи, які виконуються відповідними підрозділами проектної команди. Кожен з них має свої ресурси і свій бюджет, що створює систему обліку затрат.

При двоспрямованій структуризації лише елементи найнижчого рівня (пакети робіт або роботи) мають подвійний код, наприклад пакет робіт 3 «Розробка робочих креслень на оптичні деталі приладу» матиме подвійний код 2П2.1.1-2К1.2, перша частина якого 2П2.1.1 вказує WBS код, а друга частина 2К1.2 – OBS код, тобто підрозділ, що буде виконувати цей пакет робіт. При цьому кожен код відповідає певним витратам WBS або OBS, рівню та елементу, а також вказує на взаємовідносини у структурах WBS і OBS. Кожен рівень структури представлено частиною коду. Одна частина презентує структуру WBS, друга – OBS. Пов'язуючи їх, ми отримуємо витрати, притаманні цим структурам та їх окремим елементам.

WBS, OBS, поєднані з обліком затрат, формують каркас системи управління проектом. Тут поєднуються об'єм робіт, організаційна структура та персональна відповідальність на кожному рівні. Це дозволяє планувати та контролювати витрати, що дуже важливо при проведенні аналізу проекту і складанні різноманітних звітів.

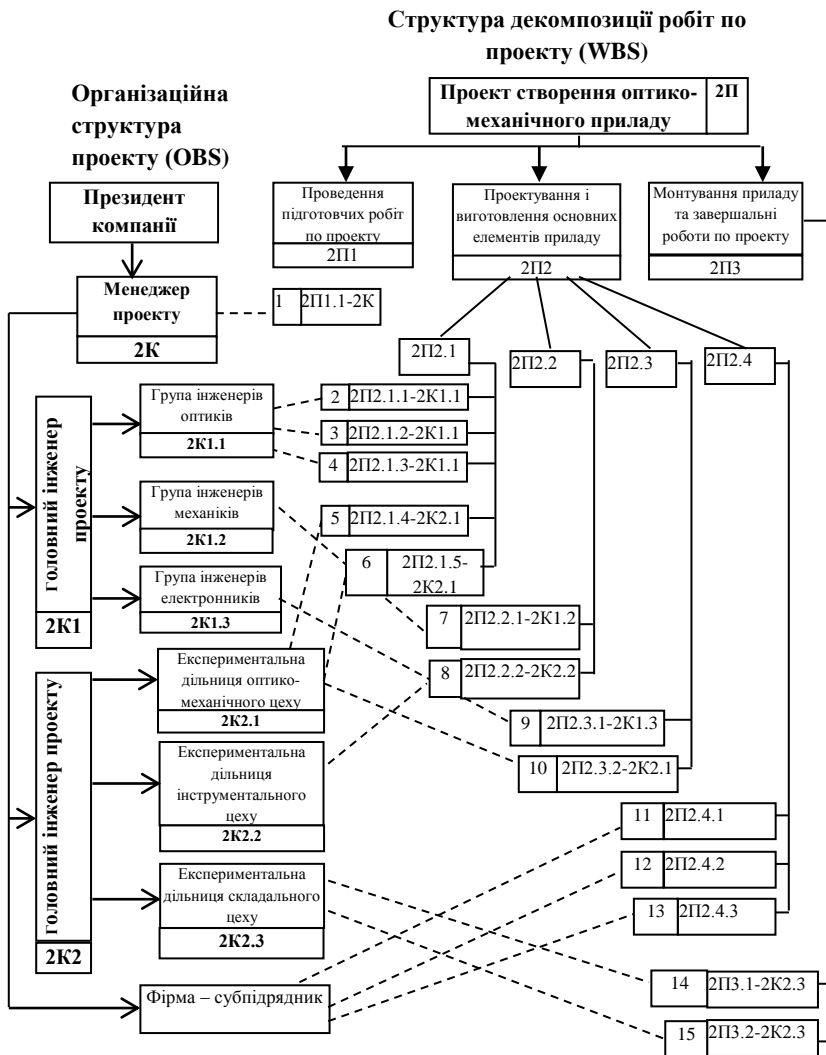


Рис. 3. Двоспрямована структура проекту створення оптико-механічного приладу



Облік витрат для кожного пакету робіт (роботи) полягає у визначенні, плануванні ресурсів, необхідних для забезпечення її виконання, а також витрат на оплату праці персоналу, що буде виконувати цю роботу. Цей облік затрат будується на таких принципах:

1. Одна особа відповідає за витрати для кожного пакету робіт.
2. Проводиться ретельне визначення робіт, які виконуються й оцінюються.
3. По кожному робочому пакету встановлюють:
  - орієнтовний термін виконання;
  - орієнтовні строки постачання ресурсів;
  - орієнтовні витрати на оплату праці та закупівлю ресурсів.

Обсяги робіт, ресурсів і витрат, необхідні для виконання усього проекту або його складових, визначаються знизу догори – шляхом сумування величин показників по вертикалі, тобто від найнижчого до найвищого рівня WBS. Аналогічно для функціональних груп організаційної структури OBS визначаються по горизонталі затрати на оплату праці для кожного рівня, рухаючись від нижчого рівня до найвищого, при цьому суми витрат для кожного рівня повинні співпадати.

### **Завдання 1**

Обґрунтуйте та виберіть найкращу на Вашу думку організаційну структуру «материнської організації». Розробіть WBS і OBS та двоспрямовану структуру проекту створення комп'ютерного центру. Вихідні дані для проекту наведені в таблиці 4.

Таблиця 4

Вихідні дані для проекту

№ з/п	Основні блоки	Зміст робіт (пакетів робіт)
1	Центр в цілому	Аналітична робота. Розробка завдання на створення центру
2	Підготовка	Добір та підготовка операторів

Продовження таблиці 4

3	кадрів	Добір та підготовка програмістів
4		Добір та підготовка системних аналітиків
5	Підготовка приміщення	Пошук та підготовка приміщення
6		Ремонт приміщення
7		Доставка та монтаж устаткування
8	Програмне забезпечення	Розробка програмного забезпечення
9		Тестування програмного забезпечення
10	Центр в цілому	Остаточне тестування всіх систем, здача центру в експлуатацію

**Питання для обговорення**

1. Що таке структура команди проекту?
2. Що таке організаційна ієрархічна структура?
3. З якою метою розробляється організаційна ієрархічна структура?
4. Чим відрізняється формальний колектив від неформального?

**Практичне заняття 3. Система вимог до персоналу проекту (програми) (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття знань щодо побудови профілю команди проекту, формування вимог та критеріїв відбору членів проектної команди.*

**Завдання 1**

Компанія «Авто-Україна» – найбільший постачальник автотехніки, запасних частин та шин до автомобілів і сільськогосподарської техніки. Компанія має мережу логістичних центрів зі складами у великих містах України.

Основними напрямками діяльності компанії є:

- продаж вантажних автомобілів;
- реалізація легкових автомобілів;
- мережа СТО для легкових і вантажних автомобілів;

- продаж оригінальних запасних частин;
- продаж шин і дисків;
- ЗЕД, логістичні послуги.

Компанія «Авто-Україна» спланивала розширення свого бізнесу. Планується проект виходу компанії «Авто-Україна» на новий ринок автозапчастин до легкових і вантажних іномарок.

1. Визначте основні зацікавлені сторони проекту.
2. Визначте чинники зовнішнього середовища, які впливають на планування команди проекту.
3. Визначте основні вимоги до менеджера проекту і основні навички.
4. Після аналізу функціональних обов'язків до проектного менеджера визначити профіль вимог до менеджера проекту (таблиця 5).

Таблиця 5

Профіль вимог, що ставляться до менеджера проекту

Область компетенції	Рівень		
	слабкий	середній	сильний
<b>1. Професійна компетентність</b>			
Освіта			
Специфічні професійні знання			
Досвід роботи			
<b>2. Методологічна компетентність</b>			
Дії менеджера проекту			
Інструменти менеджера проекту			
Техніка презентації			
Дії при ухваленні рішень			
<b>3. Соціальна компетентність</b>			
Розпізнання процесів усередині групи і управління ними			
Здібність до вирішення конфліктів			

Продовження таблиці 5

4. Компетентність в управлінні			
Уміння вести переговори			
Передача повноважень			
5. Особиста компетентність			
Вміння наполягати на своїй думці			
Чуйність			
Здібність до оцінювання			
Здібність до імпровізації			

**Завдання 2**

Уявіть, що Ви:

1) починаєте технологічний стартап. У вашій команді не вистачає: PR-менеджера; фінансового менеджера; технічного розробника;

2) є керівником проекту по впровадженню нового товару у виробництво, Вам в команду не вистачає SMM-маркетолога; особистого помічника та бухгалтера;

3) є керівником соціального проекту по створенню велосипедної інфраструктури міста, Вам у команду не вистачає менеджера з навчання персоналу; бухгалтера та технічного консультанта.

Складіть перелік вимог до кожної з посад, заповнивши таблицю 6 та напишіть план співбесіди з претендентом на посаду.

Таблиця 6

Перелік вимог до посади

Посада	Навички/знання/вміння	Особистісні якості	Моделі поведінки

Напишіть перелік рис, які необхідні для роботи у кожній з наведених сфер. Які риси є у Вас? Які у інших членів команди?

Обведіть ті, яких не вистачає, подумайте як на співбесіді виявити, чи є у кандидата ці риси?

#### **Практичне заняття 4. Формування системи заохочень в проекті (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття навичок щодо розробки системи мотивації для команди проекту, формування плану розвитку проектної команди.*

##### **Завдання 1**

Пройдіть тест для оцінки мотивації особистості. Заповніть бланк відповідей, наведений у додатку Б. Визначте, яким є Ваш ключовий мотив у роботі. Відповідно до цього, визначте найбільш ефективні методи мотивації до роботи.

##### **Тест для оцінки мотивації проектної команди**

У тесті є дві групи запитань. Перша група складається з питань з непарними номерами. Варіанти відповідей на ці питання позначені буквами (А, Б, В, Г, Д, Е). Необхідно всі шість відповідей розставити в пріоритетному порядку. На перше місце Ви ставите ту відповідь, яку вважаєте найбільш правильною і так по порядку спадання до останньої відповіді в цьому питанні. Відповіді позначаєте буквами під відповідними пріоритетності номерами в бланку відповідей. На питання з парними номерами Ви даєте тільки одну відповідь, яку запишете в бланк відповідною буквою. На останнє запитання №21 Ви теж даєте одну відповідь. Не намагайтеся вгадувати, в тесті немає правильних або неправильних відповідей. При виборі відповідей керуйтеся своїм минулим досвідом роботи.

1. Якій за характером роботи Ви віддасте перевагу? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Не стільки важливий характер роботи, скільки її результат, виражений в грошовому еквіваленті.

Б. Краще обрати роботу з елементами творчості, де вдається проявити свій інтелект, уяву, інтуїцію.

В. До будь-якої роботи, незалежно від її характеру, ставлюся з повагою і виконую сумлінно.

Г. Де максимально будуть затребувані і оцінені мої професійні знання і навички, де я можу розвиватися як фахівець.

Д. Краще керівну, організаторську роботу з високою самостійністю і відповідальністю.

Е. Мені подобається робота в колективі, де потрібне спілкування, співробітництво, взаємодія.

2. Коли Ви більше відчуваєте втому від роботи? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Під час виконання складної і відповідальної роботи.

Б. Під час тривалої, інтенсивної роботи.

В. Після повернення з роботи додому.

Г. Я від своєї роботи не втомлююся.

3. Чи допускаєте Ви можливість безкоштовної праці на кого-небудь обмежений період часу? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Намагаюся уникати таких моментів і робити так, щоб працювали на мене або під моїм керівництвом.

Б. Так, якщо робота буде для мене дуже цікавою і захоплюючою.

В. Такі моменти можливі через мою безвідмовність в роботі, якою іноді зловживають.

Г. Не припускаю, моя праця повинна оплачуватися.

Д. Трохи попрацювати за компанію з цікавими людьми в хорошому колективі можна безкоштовно.

Е. Так, якщо це дозволить істотно підвищити мою кваліфікацію як спеціаліста.

4. Коли у Вас частіше проявляється почуття голоду на роботі? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Такого почуття я не відчуваю.

Б. Відразу після інтенсивної, напруженої роботи.

В. Під час тривалих перерв і пауз в роботі.

Г. Я постійно щось їм під час роботи.

5. Як Ви ставитеся до вимушених простоїв (пауз) в роботі? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Відчуваю себе не дуже комфортно, невизначеність і байдикування мене дратує.

Б. Головою можна працювати завжди, іноді в таких паузах народжуються оригінальні ідеї та рішення.

В. Негативно, якщо це відбувається з причин непрофесійних дій відповідальних фахівців.

Г. В залежності від того, як це вплине на мій заробіток.

Д. Негативно, працівники розслабляються, падає дисципліна, команда проекту збивається з робочого ритму.

Е. Нормально, можна неформально поспілкуватися з колегами по роботі, налагодити більш близькі і довірливі відносини.

6. З ким Вам цікавіше говорити про роботу у вільний час? (Виберіть один варіант відповіді)

А. З людиною допитливою.

Б. З людиною зацікавленою.

В. Сторонніх розмов про роботу не веду.

Г. З колегою по професії.

7. Як Ви будете стосунки з партнером (напарником) по роботі? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Намагаюся довести свою перевагу і зайняти місце лідера.

Б. В залежності від його кваліфікації та досвіду роботи.

В. Виходячи з того, як ці відносини впливають на фінансовий результат моєї роботи.

Г. Намагаюся налагодити добрі відносини, щоб не ділити роботу, а виконувати її спільно.

Д. Якщо партнер відповідально і сумлінно ставиться до роботи, ми з ним обов'язково порозуміємося.

Е. Мені вдається краще взаємодіяти з людьми, здатними оцінити творчість і інтелект.

8. Чи вистачає Вам освіти для успішної роботи? (Виберіть один варіант відповіді)

А. У мене хороші базові знання, яких вистачає для роботи.

Б. Для більш успішної роботи завжди не вистачає освіти.

В. Освіта вирішальної ролі для успішної роботи не грає.

9. Які ситуації в роботі Вам не подобаються? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Коли керівництво нав'язує мені дії, які йдуть в розріз з інтересами трудового колективу або шанованих співробітників.

Б. Одноманітна робота, в якій немає місця для ініціативи і думки.

В. Не люблю, коли сумлінна праця не знаходить розуміння і поваги у колег по роботі.

Г. Додаткова, некваліфікована робота, яка заважає основній професійній діяльності.

Д. Коли не дають приймати рішення і заважають їх виконувати в підпорядкованому мені підрозділі.

Е. Не подобається порожня, формальна робота, яка свідомо не принесе грошей.

10. Коли у Вас більше проявляються симптоми сонливості після безсонної ночі? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Таких симптомів у мене не буває.

Б. Під час перерв і пауз в роботі.

В. У другій половині робочого дня, ближче до вечора.

Г. Однаково протягом усього робочого дня.

11. Яка система оплати і організації праці Вас більше влаштовує? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Хороший оклад + премія, відповідальність, чітка професійна спрямованість, необхідність спеціальних знань і навичок, перспектива професійного росту.

Б. Невелика ставка + хороші відсотки від реально зароблених грошей, мінімальний контроль, простір для ініціативи і творчості.

В. Гідний оклад, регламентовані дії, точність скрупульозність, обмеження на самодіяльність і ініціативу.

Г. Великий дохід, але робота на межі закону, що вимагає розумного ризику, винахідливості, свободи у виборі засобів.



Д. Високий оклад + премія, право управляти і приймати рішення, повна відповідальність за результати роботи трудового колективу.

Е. Середній оклад, упорядкована робота в дружному колективі з цікавими людьми.

12. Чи може робота викликати у Вас прояв негативних емоцій? (Виберіть один варіант відповіді)

А. До своєї роботи ставлюся терпляче і спокійно.

Б. Робота викликає у мене тільки позитивні емоції.

В. На роботі без негативних емоцій не обійтися.

13. Що Вас дратує в колегах по роботі? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Слепа прихильність стереотипам, невміння самостійно мислити і знаходити рішення.

Б. Лїнь і зневажливе ставлення до роботи.

В. Непрофесійні дії, які кидають тїнь на всіх фахівцїв.

Г. Прояв егоїзму, недобррозичливості, протиставлення себе колективу.

Д. Спроби керївництва недоплатити за виконану роботу і наївність колег, готових повірити будь-яким поясненням.

Е. Безвідповідальність, відсутність старанності, нездатність виконати поставлене завдання.

14. У яких випадках Ви звертаєтесь до співробітників по роботі за допомогою? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Таких випадків практично не буває.

Б. Завжди, якщо це допомагає мені зробити свою роботу швидше і якісніше.

В. Намагаюся не відволікати співробітників від їх роботи по дрібницях, звертаюся при серйозній необхідності.

15. Як Ви ставитесь до контролю за Вашою роботою? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Терпляче, але до тих пір, поки за мене не намагаються приймати рішення і керувати моїм персоналом.

Б. Спокійно, якщо мене не відволікають надовго від роботи.

В. Нормально, якщо він проводиться компетентно і допомагає фахівцеві виправити помилки в роботі.

Г. Терпляче, якщо він не проводиться такими методами, які створюють в колективі атмосферу недовіри і підозрілості.

Д. Нормально, якщо контроль не придушує розумної ініціативи і елементів творчості.

Е. Контроль, формальні інструкції та вказівки хороші до тих пір, поки не заважають заробляти гроші.

16. Як Ви робите перерви (паузи) в роботі? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Встановлюю собі графік і намагаюся його дотримуватися.

Б. Частіше інтуїтивно за своїм самопочуттям.

В. Дивлюся на співробітників і намагаюся робити перерви з ними за компанію.

Г. Я працюю без перерв.

17. Як Ви розпорядитеся великою сумою грошей, якої вистачить на безбідне життя? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Грошей багато не буває, треба пустити їх в оборот і примножити.

Б. Витрачу частину грошей на відмінну професійну підготовку, щоб отримати гідну роботу або почати свою справу.

В. Постараюся реалізувати свої ідеї і проекти.

Г. Відкрию одне або кілька підприємств і буду ними особисто керувати.

Д. Постараюся, щоб багатство не відгородило мене від людей, займуся доброчинністю, буду допомагати цікавим людям.

Е. Швидше за все, продовжу працювати, просто сидіти на грошовому мішку мені буде незвично і дискомфортно.

18. Як Ви інтуїтивно відчуваєте час на роботі? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Мій «інтуїтивний годинник» завжди йде досить точно.

Б. Мій «інтуїтивний годинник» частіше поспішає у порівнянні з реальними годинами.

В. Мій «інтуїтивний годинник» частіше відстає у порівнянні з реальними годинами.

19. З якої причини Ви можете поміняти роботу? (Розставте відповіді в пріоритетному порядку)

А. Робота перестала приносити задоволення, стала нудною та одноманітною.

Б. Нова робота дає можливість заробляти більше грошей.

В. Перехід на нове місце для мене – складне рішення, важко кидати роботу, до якої звик.

Г. Стався конфлікт в колективі, і нормальні відносини з колегами стали неможливі.

Д. Запропонували керувати великим цікавим підприємством.

Е. З'явилася перспектива для більш швидкого професійного та кар'єрного росту.

20. Які відносини між Вашою роботою і особистими проблемами? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Особисті проблеми іноді заважають зосередитися на роботі.

Б. Особисті проблеми на роботу абсолютно не впливають.

В. Часто робота допомагає мені відволіктися від особистих проблем.

21. Яку частку в дохідній частині сімейного бюджету становить Ваша заробітна плата? (Виберіть один варіант відповіді)

А. Єдину дохідну частину сімейного бюджету.

Б. Основну дохідну частину сімейного бюджету (понад 50%).

В. Значну дохідну частину сімейного бюджету (30-50%).

Г. Незначну дохідну частину сімейного бюджету (менше 30%).

## **Завдання 2**

Вас призначили керівником команди, яка складається із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але Вам відомо, що

випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди не зацікавлені в проекті.

Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

### **Питання для обговорення**

1. У чому відмінності матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників проектної команди?
2. Які є види та приклади нематеріальної мотивації?
3. Як нематеріально мотивувати учасників команди проекту?
4. Що впливає на формування високої мотивації в команді проекту?
5. Назвіть методи навчання персоналу у проектній команді, у тому числі методи навчання на робочому місці та поза робочим місцем.

## **Практичне заняття 5. Управління та організація взаємодії віртуальних команд (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття навичок щодо організації роботи та взаємодії проектної команди в межах віртуального офісу.*

### **Завдання 1**

Перед початком роботи група ділиться на команди різної кількості: 3, 7 та 15 студентів. Кожній команді дається час, щоб обговорити взаємодію та правила віддаленої роботи.

Наведіть перелік та обґрунтуйте засоби комунікації, шляхи розподілу завдань та контролю за їх виконанням, форми звітів про виконання завдання. Зафіксуйте труднощі, з якими доведеться зіткнутися команді під час віртуальної взаємодії.

Обговоріть бюджет рішень щодо автоматизації роботи, якщо такий передбачено командою.

В кінці гри керівники команд мають представити результати проекту та проаналізувати ефективність роботи команди, озвучити труднощі, з якими стикнулися команди. Кожен учасник команди повинен висловити свою думку про переваги та недоліки віддаленої роботи.

## **Завдання 2**

Ігор і Андрій особисто не дуже часто контактують між собою, частково тому, що у них не складаються стосунки один з одним. Вони вважають неприємним, коли по роботі від них потрібні часті контакти. Цю проблему вони намагаються подолати, розмовляючи один з одним по телефону, коли їм це потрібно.

Ігор – молодий математик, випускник університету, службовець у відділі обробки даних. Хоча він прийшов на роботу в банк всього декілька років тому прямо з університету, його швидко підвищили по посаді до рівня керівника середньої ланки. Він не одружений, живе поруч з офісом, а це означає, що він може часто працювати допізна.

Андрію під 50 років, він прийшов в банк у віці 16 років, в кінці-кінців став керівником. Його великий досвід роботи у цій спеціальності означає, що його технічна майстерність висока, але він не знайомий з останніми досягненнями в обробці даних. Фактично він шкодує про перевиробництво, оскільки він упевнений, що банк займається збором непотрібної інформації та її обробкою. Він завжди стверджує, що у нього є вся інформація, яка йому потрібна. У банку вважають, що він часто ігнорує інформацію, яка не збігається з його власною думкою. Він дотримується чітко визначеного режиму, приходячи і йдучи з роботи пунктуально, щоб їхати додому за місто до своєї дружини і сім'ї.

Ігор думає, що банк досить закостеніла установа, яка зупинилася у своєму розвитку та яку потрібно тягнути у двадцять перше століття. Цю точку зору він часто й охоче висловлює кожному, хто захоче його вислухати. Він занурений в свій світ комп'ютерів і досконало володіє комп'ютерною грамотою. У нього немає часу для людей.

Андрій, мовчазний чоловік, слухає, не схвалює і робить свою роботу так, як він завжди робить.

Визначте перешкоди для комунікації між двома цими людьми.

Що можна зробити, щоб усунути бар'єри у віртуальній комунікації?

### **Питання для обговорення**

1. Які є методи управління віддаленою командою?
2. З якими труднощами стикаються члени віртуальних команд?
3. Назвіть переваги та недоліки віддаленої роботи команди.
4. Як усунути бар'єри в комунікації при віддаленій роботі команди?

## **Практичне заняття 6. Управління конфліктами в проекті (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття знань щодо моделей управління конфліктами у проектних командах.*

### **Завдання 1**

Визначте, яка з моделей вирішення конфлікту була застосована у кожній ситуації, наведеній у таблиці 7: ухилення, пристосування, компроміс, форсування, вирішення проблеми.

Таблиця 7

Описання ситуації	Форма вирішення конфлікту
Здається, що справжня проблема в цій ситуації – не недостатність спілкування, а недостатність інформації про те, що має бути зроблено і коли. Ось копія графіку проекту. Він повинен допомогти вам зрозуміти, що потрібно знати	
Робіть це по-моєму	
Давайте заспокоїмося і виконаємо роботу!	
Давайте зробимо дещо з того, що ви обидва пропонуєте	
Давайте вирішимо цю проблему наступного тижня	
Олено і Насте, ви обидві хочете, щоб цей проект викликав якомога менше нарікань на ваші підрозділи. Беручи це до уваги, я певен, що ми можемо дійти згоди під час покупки обладнання і зробити якнайкраще для проекту	
Ми достатньо розмовляли про нові комп'ютери. Я не хочу купувати нові комп'ютери і все!	
Насте, ти кажеш, що проект має передбачати купівлю нових комп'ютерів, і, Олено, ти кажеш, що проект може використовувати наявне обладнання. Я пропоную нам виконати наступну перевірку обладнання з метою визначення необхідності в його заміні	
Давайте подивимось, що всі думають, і спробуємо досягти консенсусу	
Оскільки ми не можемо вирішити, чи купувати нові комп'ютери, нам доведеться чекати нашої зустрічі наступного місяця	
Насте, а якщо ми отримаємо нові компютери для дизайнерської роботи проекту і використаємо сторі комп'ютери для моніторингу?	

## Задання 2

Перший робочий тиждень після Нового року почався з сюрпризу. Відпочівші від роботи і вже трохи втомлені від відпочинку співробітники компанії «Фінпослуги» на традиційній нараді на початку тижня побачили Олену Белякову, директора відділу продажів. В іншій ситуації подібна зустріч навряд чи була б примітною, але пікантність ситуації полягала в тому, що Олена не з'являлася на роботі вже шість місяців.

Коли Олена прийшла на роботу у відділ продажів, ключовий відділ компанії, радості Володимира Симонова, генерального директора, не було меж. Його спроби переманити від конкурентів співробітницю з дуже успішним досвідом продажів фінансових послуг на міжнародному ринку нарешті завершився успіхом. Олені була надана повна свобода дій у підборі нової команди відділу продажів, так як «стара» команда її не влаштувала. Спільно з HR-відділом були найняті шість молодих і дуже перспективних фахівців. За вісім місяців роботи обсяг продажів збільшився в півтора рази, команда працювала з ентузіазмом. У компанії з'явилося багато нових VIP-клієнтів, причому займалася ними, і з чималим успіхом, сама директор відділу. Це було кращим варіантом розвитку подій з усіх тих, про які компанія могла тільки мріяти.

Однак в один «прекрасний» день щастя Володимира Симонова завершилося. Белякова з'явилася в кабінеті директора, як звичайно, в трохи зухвалій манері. Вона завжди ігнорувала правила субординації, але Симонову це навіть подобалося: йому здавалося, що на посту директора відділу продажів повинна знаходитися отака «акула». Швидко пройшовши до столу генерального, Белякова без всякого вступу повідомила, що вона йде в декрет і йде за кордон. Однак вона обіцяла «тримати руку на пульсі», контролювати роботу відділу і повернутися не пізніше як через чотири місяці. Чи міг Симонов в даній ситуації щось зробити? Йому залишалось тільки зібрати нараду відділу продажів і оголосити на ньому про зміни, які повинні були відбутися найближчим часом. Співробітники сприйняли звістки без особливого ентузіазму і не стали робити з



них трагедію. Олена користувалася у своєму відділі безперечним авторитетом як професіонал, але в особистісному плані її взаємини з колегами були скоріше холодно-нейтральними, ніж дружніми. Симонову було відомо, що Белякова не тільки вимагала від колег беззаперечного підпорядкування своїм вказівкам, а й запросто забирала у них VIP-клієнтів. «Так краще для бізнесу», - відповідав він на всі претензії підлеглих.

Після від'їзду Олени від неї не було жодного дзвінка. На зв'язок, навіть мобільний, директор відділу не виходила. З інших джерел команда дізналася, що у Белякової народилася дочка. Однак в обіцяний термін Олена не повернулася, оформивши відпустку по догляду за дитиною. Саме тому поява Олени і стало такою несподіванкою для колег і керівництва. Однак Белякова прийшла вже не в той відділ, з якого йшла. За час її відсутності в команді сформувалися нові лідери, які навчилися приймати самостійні рішення і брати відповідальність за результати на себе. Показники відділу не тільки не впали, але збільшилися в кілька разів. Вже на першій нараді після повернення Белякова виявила, що багато членів її команди – найбільш успішні менеджери продажів – більше не сприймають її як директора і лідера. Ледь дочекавшись закінчення загальних зборів, Олена увірвалася в кабінет генерального директора і в ультимативній формі зажадала звільнити незадоволених і нелояльних їй співробітників. У числі інших аргументів Белякова погрожувала тим, що відведе у компанії VIP-клієнтів, з якими досі зберігала особисті стосунки.

Охарактеризуйте конфлікт за всіма ознаками. Які офіційні / неофіційні заходи Ви зробите для вирішення конфлікту?

## **Практичне заняття 7. Моніторинг і контроль роботи проектної команди (2 год.)**

*Метою практичного заняття є набуття навичок щодо оцінки потенціалу проектної команди, оцінки персоналу за методикою «360 градусів».*

## Завдання 1

### *Тест оцінки потенціалу проектної команди*

Дайте відповідь на питання, наведені у таблиці 8. Для цього обведіть або позначте іншим чином варіант відповіді, який підходить на Вашу думку.

Варіанти відповідей: 1 - повністю характерно для моєї команди; 0,5 - іноді характерно для моєї команди; 0 - повністю нехарактерно для моєї команди.

Таблиця 8

### Опитувальник

№ з/п	Ситуація	Бал		
1	Наша команда сама може вирішувати внутрішні та зовнішні конфлікти	0	0,5	1
2	Наші ролі гнучко змінюються, залежно від нових цілей і завдань	0	0,5	1
3	Члени нашої команди щиро прагнуть до швидкого і ефективного вирішення робочих питань	0	0,5	1
4	Учасники команди чують і розуміють один одного	0	0,5	1
5	У нас налагоджена ефективна комунікація з іншими робочими групами	0	0,5	1
6	Ми отримуємо командну винагороду за нашу ефективну роботу	0	0,5	1
7	Члени нашої команди цінують, хочуть отримувати і дають один одному конструктивний зворотний зв'язок	0	0,5	1
8	Члени команди приходять один одному на виручку в складних ситуаціях	0	0,5	1
9	У нашої команди існує система належного контролю за власними діями	0	0,5	1
10	Наші ролі, взаємини і структура команди абсолютно зрозумілі для всіх	0	0,5	1
Всього				

Порахуйте загальну суму балів у таблиці. Визначте рівень розвитку команди і її потенціал.

*Від 0 до 3 балів - Роз'єднана група.* Це скупчення індивідів, які ще не готові працювати разом, кожен член подібної групи працює на свої, індивідуальні цілі. Члени групи залежать від інструкцій і підтримки формального (призначеного) лідера. Група, як правило, обтяжена різного роду конфліктами, які необхідно вирішити, перш ніж група перейде до побудови більш ефективних відносин.

*Від 4 до 6 балів – Згуртована група.* Складаються міжособистісні відносини, формується лояльність співробітників у команді і розуміння один одного. Але залишається повна залежність від формального керівника, хоча і виявляються внутрішньогрупові лідери. Внутрішньогрупові ролі усвідомлюються, але розподіляються за формальними ознаками. Група ще не несе відповідальність за доручені завдання.

*Від 7 до 10 балів – Команда.* Члени групи добре працюють разом, постійно вдосконалюють свої робочі взаємовідносини. Розвивається взаємозалежність в хорошому сенсі цього слова. Команда починає брати на себе відповідальність за доручені справи. Члени команди в змозі самостійно організуватися під рішення поставленого завдання. Сукупність роботи в команді дає ефект вище, ніж робота кожного окремого співробітника. Керівник команди є і її лідером. Ролі в групі гнучкі і перерозподіляються в залежності від поставлених цілей і завдань.

## **Завдання 2**

Пройдіть анкету для проведення оцінки персоналу за методикою «360 градусів», наведену у додатку В.

*Інструкція для учасників опитування.* Це опитування допоможе вашою колезі (оцінюваний) краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, побачити потенціал подальшого зростання і розвитку. Ніякі заходи заохочення або покарання за результатами дослідження прийматися не будуть. Ми гарантуємо анонімність і конфіденційність.

У зв'язку з цим просимо Вас давати максимально правдиві, відверті і обдумані відповіді. Якщо Ви за характером взаємодії з цією людиною не бачите прояви деяких аспектів поведінки і не можете судити про те, як він проявляє себе в описуваних ситуаціях, будь ласка, вибирайте відповідь: «Не маю інформації».

Ви можете надати істотну допомогу колезі в розумінні його сильних і слабких сторін і плануванні подальшого розвитку і зростання.

#### **4. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу передбачається проведення таких видів контролю:

- поточний контроль за допомогою усного та письмового опитування, тестування, виконання контрольних робіт після вивчення змістових модулів;

- підсумковий контроль – залік.

Усі форми контролю включено до 100 бальної шкали оцінювання.

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних заняттях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано; 40% – завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало; 60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента не достатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог; 80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки не системного характеру; 100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

## Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль							Модульний контроль
Змістовий модуль 1							40
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	
10	8	8	8	8	8	10	

T1 – T7 – теми змістових модулів

Позитивні оцінки виставляються тільки ти студентам, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни, і набрали за результатами поточного контролю не менше 60 балів.

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90-100	зараховано
82-89	
74-81	
64-73	
60-63	
35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## 5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова

1. Тренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт. Москва : «Издательство ПРИОР», 2002. 112 с.

2. Новиков Д. А. Математические модели формирования и функционирования команд. Москва : Издательство физико-математической литературы, 2008. 184 с.

3. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами : монографія. Українська асоціація управління проектами. Вид. 2-ге. Київ, 2000. 312 с.

4. Креативные технологии управления проектами и программами : монография / Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А., Яковенко В. Б. и др. Киев : Саммит-Книга, 2010. 768 с.

5. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог. «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 192с.

6. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК). Шестое издание. Москва : Олимп-Бизнес, 2019. 726 с.

7. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : Справочник для профессионалов. Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.

8. Управление инновационными проектами : учеб. пособие / Под ред. проф. В.Л. Попова. М.: ИНФРА-М, 2009. 336 с.

#### **Допоміжна**

1. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. Альпина Паблишер, 2013. 376 с.

2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харк. держ. екон. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2004. 275 с.

3. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 198 с.

4. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор-видавництво, 2013. 386 с.

5. Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. Hippo Publishing Ltd., 2007. 384 с.

6. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. С. Пб. : Питер, 2001. 324 с.

7. Друкер П. Ф., Макьярелло Д. Друкер на каждый день.

366 советов по мотивации и управлению временем. Манн, Иванов и Фербер, 2012. 416 с.

8. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

9. Каппелс Т. Финансово-ориентированное управление проектами, Олимп-Бизнес, 2008. 400 с.

10. Тренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт. Москва : Издательство ПРИОР, 2002. 112 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

	Заходи з управління проектом	Етап 1. Порядковий номер, запропонований Вами	Етап 2. Порядковий номер, запропонований командою	Етап 3. Порядковий номер (із рішення)
А	Пошук кваліфікованих фахівців для зайняття наявних посад			
Б	Вимірювання прогресу в досягненні і / або відхилень від досягнення цілей проекту			
В	Визначення та аналіз видів робіт, необхідних для реалізації проекту			
Г	Визначення стратегії (планів, пріоритетів, послідовності, часових рамок основних заходів)			
Д	Розробка можливих альтернативних дій			
Е	Визначення заохочень за хорошу роботу			
Є	Визначення організаційної структури підрозділів, повноважень і підзвітності			
Ж	Визначення цілей проекту (бажаних результатів)			
З	Підготовка та навчання персоналу відповідно до нових обов'язків			
И	Збір і аналіз фактів про необхідність майбутнього проекту (теперішній стан)			
І	Визначення кваліфікації для нових посад			
Ї	Здійснення коригування проекту			
Й	Координація поточної діяльності			
К	Розподіл ресурсів (бюджет, потужності та ін.)			
Л	Оцінка індивідуальної діяльності			
М	Визначення негативних наслідків кожного з можливих напрямків діяльності			
Н	Визначення прийнятних індивідуальних завдань			
О	Визначення відповідальності			
П	Вибір основного напрямку			
Р	Визначення часу виконання і способу оцінки завершеної роботи			



**ДОДАТОК Б**

Бланк відповідей на тест для оцінки мотивації персоналу  
проектної команди

№ питання	Пріоритетна послідовність відповідей					
	1	2	3	4	5	6
1						
2		1 відповідь на питання				
3						
4		1 відповідь на питання				
5						
6		1 відповідь на питання				
7						
8		1 відповідь на питання				
9						
10		1 відповідь на питання				
11						
12		1 відповідь на питання				
13						
14		1 відповідь на питання				
15						
16		1 відповідь на питання				
17						
18		1 відповідь на питання				
19						
20		1 відповідь на питання				
21		1 відповідь на питання				

**ДОДАТОК В**

Анкета для проведення оцінки персоналу команди проекту за методикою «360 градусів»

№ з/п	Запитання	Відповіді*					
		1	2	3	4	5	6
1	Здатний при необхідності приймати і відстоювати непопулярні рішення						
2	У разі появи проблем з клієнтом, вирішує їх самостійно, прагне зробити це якомога швидше						
3	Розуміє, що ефективність роботи підлеглих залежить від їх керівника, прагне виправити ситуацію і запобігти її появу в майбутньому						
4	При обґрунтуванні рішення розглядає як плюси, так і мінуси, правильно розраховує ресурси						
5	Підвищує кваліфікацію тільки тоді, коли це пропонує керівництво або відділ розвитку персоналу						
6	При визначенні пріоритетів враховує те, що принципово важливо для бізнесу і складно у виконанні, тому таку роботу прагне зробити сам, а решту делегує підлеглим						
7	При появі проблем прагне подолати їх самостійно, знаходить кілька варіантів рішення, вміє обґрунтувати плюси і мінуси кожного з них						
8	У разі тривалого стресу вміє підтримувати хорошу психічну форму						
9	Якщо виникає проблема, то в першу чергу ретельно аналізує причини і знаходить відповідальних за їх усунення						
10	Колеги і підлегли часто звертаються до співробітника за порадою і допомогою, з ним вони відчують себе психологічно комфортно						
11	У разі появи проблем з клієнтом з вини інших людей або підрозділів відразу переадресовує його до винуватця проблеми						

12	У складних ситуаціях легко дратується, може бути різким в спілкуванні							
13	Прагне отримувати максимально повну інформацію про ринок, суміжних сферах і ефективно використовує ці дані							
14	Вміє ефективно діяти в умовах невизначеності							
15	Не допускає помилок навіть в дрібних деталях							
16	Позитивно характеризує компанію і її цінності в розмовах з іншими людьми							
17	Вміє визнавати свої помилки і брати на себе відповідальність за них							
18	Ніколи не дратується, не проявляє негативних емоцій							
19	Намагається знайти однакові інтереси і спільну мову з колегами в рішенні спільних завдань							
20	Визнає свою відповідальність за результат							
21	Виявляє прагнення вирішити проблеми клієнта, бере на себе відповідальність в складних ситуаціях							
22	Ніколи і ні в якій формі не критикує рішення керівництва і стратегії компанії							
23	Не вітає зміни, вважає за краще перевірені, підтверджені тривалим досвідом вирішення							
24	Завжди готовий пожертвувати своїми інтересами заради спільних							
25	У стресовій ситуації не втрачається, шукає і знаходить рішення							
26	Якщо проблеми з клієнтом виникли через неправильні дії підлеглих, намагається залучити їх до рішення, навчити тому, як уникати таких ситуацій в майбутньому							
27	Проактивний, заздалегідь підлаштовує роботу свого підрозділу під зміну стратегії компанії							
28	Бачить взаємозв'язок і взаємозалежність різних підрозділів і функцій в організації, розуміє її інтереси в цілому							
29	Вміє аналізувати можливості, ризики, а також розраховувати і планувати ресурси							

30	Ніколи не прагне в конфлікті перетягнути ситуацію в бік своїх інтересів							
31	Мотивує людей, ґрунтуючись на їх результатах							
32	Вважає, що співробітники повинні бути професіоналами і чітко діяти в рамках своїх обов'язків, в іншому випадку з людьми треба розлучатися							
33	Ніколи не буває упередженим до людей, завжди вміє уникати особистих симпатій і антипатій							
34	Вміє визначати і враховувати індивідуальність підлеглого при взаємодії і мотивації							
35	Відрізняється системним підходом, бачить інтереси організації в цілому і підрозділів зокрема							
36	Виконує переважно функції контролю, вважає, що осуд і покарання - найбільш ефективні методи роботи з людьми							
37	Харизматичний, використовує силу своєї особистості для того, щоб мотивувати підлеглих							
38	Підлегли помітно прогресують з моменту приходу цієї людини в компанію							
39	Заздалегідь формує штат персоналу, правильно визначає потребу в співробітниках							
40	Налаштований мотивувати персонал, грамотно вибирає співвідношення заохочення і покарання							
41	Вміє керувати конфліктом з позиції співробітництва, тобто таким чином, щоб всі сторони були в максимальний вигравш							
42	Організовує навчання і здійснює коучинг своїх співробітників, розвиває людей							
43	Вміє концентруватися на завданні, уважний до дрібниць							
44	Знає зовнішнє середовище організації, конкурентів							

45	Відстоює свою позицію, якщо думка співрозмовника вважає неправильним, намагається скоротити бесіду						
46	Проявляє ініціативу тоді, коли процес дійсно вимагає поліпшення						
47	У поведінці і прийнятті рішень враховує цінності компанії і її інтереси						
48	Завжди проявляє ініціативу, вносить раціоналізаторські пропозиції						
49	Враховує інтереси виключно свого підрозділу, веде конкурентну боротьбу за ресурси						
50	Прагне вирішити проблему максимально швидко і ефективно, причому не завжди самостійно, а з залученням експертів (при необхідності)						

Відповіді: 1 – не маю інформації; 2 – проявляється завжди; 3 – проявляється в більшості випадків; 4 – проявляється приблизно в половині випадків; 5 – проявляється рідко; 6 – не проявляється ніколи