

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ**

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи студентів  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
спеціалізації "Управління проектами"  
другого (магістерського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2017**

УДК 005.8(07.034)

Ф79

**Укладач** Н. Л. Гавкалова

Затверджено на засіданні кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.

Протокол № 8 від 07.12.2016 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Формування** проектної команди : методичні рекомендації Ф79 до самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації "Управління проектами" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. Н. Л. Гавкалова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 44 с.

Подано методичні рекомендації до виконання завдань для самостійної роботи студентів за всіма темами, що розглядаються в межах навчальної дисципліни. Запропоновано до виконання творчі, практичні завдання тощо. Їх вирішення дозволить студентам закріпити отримані теоретичні знання, а також здобути професійні компетентності у сфері державного регулювання економіки та економічної політики.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" спеціалізації "Управління проектами" другого (магістерського) рівня.

**УДК 005.8(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2017

## Вступ

Самостійна робота студентів є важливою складовою навчального процесу. Її слід розглядати як спосіб індивідуалізації процесу навчально-професійної підготовки студентів, як основу самоосвітньої діяльності фахівців, вагомий чинник їхньої професійної мобільності.

Метою самостійної роботи студентів є засвоєння знань та їх реалізація, а також формування певних компетентностей, які необхідні їм у майбутній професійній діяльності.

Студентам для засвоєння навчальної дисципліни запропоновано такі види самостійної роботи:

- 1) опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;
- 2) оброблення лекційного матеріалу;
- 3) розгляд і опрацювання окремих питань, що не розглянуті на лекційних заняттях;
- 4) розв'язання творчих завдань за темами навчальної дисципліни;
- 5) вирішення практичних завдань за темами навчальної дисципліни;
- 6) підготовка до поточних контрольних робіт і колоквіумів.

У процесі виконання самостійних завдань у студентів мають формуватися професійні компетентності, які будуть застосовані ними у майбутній професійній діяльності на робочому місці.

Навчальна дисципліна "Формування проектної команди" є нормативною для підготовки магістрів за спеціальністю "Управління проектами".

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни "Формування проектної команди" є самостійна робота студентів з додатковою науково-економічною літературою, періодичною та статистичною інформацією, законами і нормативними актами України.

Поряд з основними видами самостійної роботи студентів (оброблення та закріплення лекційного матеріалу, розрахунок практичних завдань і опрацювання питань, що не розглянуті на лекційних заняттях, підготовка до практичних занять, а також до поточних контрольних робіт та колоквіумів) запропоновано розв'язання творчих завдань за темами навчальної дисципліни.

Перелік питань для самостійного опрацювання студентами за темами навчальної дисципліни "Формування проектної команди" наведено в табл. 1.

### Теми та питання для самостійного опрацювання

Теми навчальної дисципліни	Питання для самостійного опрацювання студентами, згруповані за темами навчальної дисципліни
<b>Змістовий модуль 1. Формування проектної команди</b>	
<i>Тема 1.</i> Сутність та зміст формування проектної команди	Основні поняття і характеристики команди проекту. Методи формування команди проекту. Проблеми формування проектної команди
<i>Тема 2.</i> Соціально-психологічна структура команди	Організаційні аспекти формування проектної команди. Психологічний клімат колективу
<i>Тема 3.</i> Лідерство в побудові команди проекту	Роль, завдання та функції керівника проекту. Функції учасників команди проекту. Поняття лідерства. Робота лідера команди. Стиль взаємовідносин керівника з членами команди
<i>Тема 4.</i> Технологія організації спільної діяльності команди проекту	Особливості взаємодії в команді проекту. Розповсюдження інформації в команді проекту. Звітність у ході проекту
<b>Змістовий модуль 2. Менеджмент і розвиток проектної команди</b>	
<i>Тема 5.</i> Навчання та розвиток персоналу проекту	Завдання розвитку команди в проекті. Навчання працівників, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації
<i>Тема 6.</i> Реорганізація і розформування проектної команди	Зміни в кількісному і якісному складі команди проекту. Кількісний і якісний склад команди проекту. Кількісне і якісне планування команди. Управління супротивом змінам. Розформування підрозділів команди проекту
<i>Тема 7.</i> Контроль за досягненням результатів проекту і координування в ході проекту	Контроль за досягненням результатів проекту і координування в ході проекту. Моніторинг діяльності проекту

# Змістовий модуль 1

## Формування проектної команди

### Тема 1. Сутність та зміст формування проектної команди

**Мета вивчення теми:** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо основних понять і характеристик команди проекту, методів їх формування, проблем.

У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо вміння обирати і коректно використовувати методи створення команди проекту.

#### Завдання 1.1

Заповніть порожні блоки, що наведені в табл. 2, основними ролями спонсора/ініціатора проекту [1].

Заповнення таблиці необхідно проводити, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Таблиця 2

#### Основні ролі спонсора/ініціатора проекту


#### Методичні рекомендації до виконання завдання

Роль спонсора ініціатора проекту. Згідно з базовим визначенням, спонсор – той, хто надає фінансові ресурси для проекту, але насправді в нього більше обов'язків. Якщо проект виконується для зовнішнього клієнта (тобто ви продавець), клієнт може виконати роль і споживача, і спонсора. У цьому випадку деякі з функцій спонсора можуть бути вико-

нані старшим менеджментом цієї організації. Прочитайте наступний список уважно, щоб зрозуміти роль і характеристики спонсора і/або головного менеджера в організації. Оскільки список такий довгий і менеджери проектів мають великі пробіли в знаннях, ця секція організована за проектними групами.

**Під час або на початку ініціації проекту спонсор:**

- висуває вимоги, яких треба дотримуватись;
- є зацікавленою стороною проекту;
- захищає і відстоює проект, особливо на етапі формування концепції проекту;
- є "голосом проекту" для тих, хто нічого не знає про нього, особливо менеджменту;
- організовує необхідну підтримку для проекту;
- забезпечує покупки в межах всієї організації;
- забезпечує фінансування та ін.

**Під час проектного планування спонсор:**

- надає проектній команді час на планування;
- забезпечує перелік ризиків;
- визначає, які звіти потребує менеджмент для управління проектом;
- надає експертну оцінку;
- затверджує фінальний план менеджменту проекту.

**На етапі реалізації проекту та контролю спонсор:**

- захищає проект від зовнішніх впливів і змін;
- посилює політику якості;
- затверджує або забороняє зміни;
- працює з менеджером проекту над моніторингом прогресу.

**На етапі закриття проекту він:**

- забезпечує офіційне прийняття результатів;
- підтримує збирання історичних записів минулого проекту.

## ***Завдання 1.2***

Заповніть порожні блоки, що наведені в табл. 3, основними ролями команди проекту.

Заповнення таблиці необхідно проводити, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури [1].

**Ролі команди проекту**


**Методичні рекомендації до виконання завдання**

*Команда* – це група людей, які виконуватимуть роботу з проекту. Члени команди проекту можуть змінюватись протягом проекту, оскільки люди додаються або усуваються від проекту.

Команда може виконувати такі завдання:

визначати і залучати власників проекту;

проводити набір персоналу;

допомагати визначити взаємозалежності між діями;

здійснювати оцінювання у часу і витрат;

брати участь у процесі управління ризиками;

брати участь у зустрічах команди проекту;

удосконалювати процес;

рекомендувати зміни до проекту, включаючи корегувальні заходи.

**Завдання 1.3**

Заповніть порожні блоки, що наведені в табл. 4, основними ролями менеджера проекту [1].

Заповнення таблиці необхідно проводити, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

**Ролі менеджера проекту**


### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Менеджер проекту відповідає за управління проектом для досягнення його цілей. Обов'язки менеджера проекту полягають у тому, що він:

бере участь у проекті не пізніше ніж з етапу його ініціації;

може допомагати в написанні уставу проекту;

керує проектом, але не обов'язково його ресурсами;

не має бути технічним експертом;

впливає на проектну команду і на атмосферу, в якій вона працює, шляхом забезпечення якісного спілкування, вирішення проблем проектної команди;

є ланкою взаємодії між власником проекту і командою;

координує взаємодію між проектом і ключовими власниками;

обирає процеси проекту;

розуміє і забезпечує соціальну відповідальність;

контролює проект, вимірюючи оточення і визначаючи необхідність змін, та ін.

### **Завдання 1.4**

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

Оскільки більшість проектів мають матричну форму управління, дотримуйтесь матричної організації при вирішенні завдання (табл. 5).

Таблиця 5

### **Розподіл ролей учасників команди проекту**

Ситуація	Відповідальна особа
1	2
Непорозуміння між двома членами команди проекту	
Зміни у поставках проекту	
Функціональний менеджер намагається зайняти одного з членів команди проекту сторонньою роботою	
У менеджера проекту недостатньо авторитету для закінчення робіт	
Недостатньо ресурсів для закінчення проекту	
Команда непевна щодо термінів подій у проекті	
Діяльність потребує більше часу і призведе до затримки проекту	



1	2
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	
Конфлікт у команді стосовно пріоритетів дій	
Проект не встигає за графіком	
Член команди виявив, що для завершення дії потрібно використовувати інший метод	
Закінчуються кошти проекту	
До проекту додають додаткову роботу, що призведе до зростання витрат і не є визначеним з точки зору управління ризиками проекту	

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Заповнена таблиця може мати такий вигляд (табл. 6).

Таблиця 6

### **Розподіл ролей учасників команди проекту**

Ситуація	Відповідальна особа
1	2
Непорозуміння між двома членами команди проекту <i>Учасники конфлікту повинні вирішувати його самостійно</i>	К
Зміни у поставках проекту <i>Це зміна в графіку проекту. Тільки спонсор може затверджувати зміни в графіку проекту</i>	С
Функціональний менеджер намагається зайняти одного з членів команди проекту сторонньою роботою. <i>Менеджер проекту має давати членам проектної команди достатньо інформації (графіки, мережеву діаграму, план менеджера проекту, ризики тощо), щоб вони могли управляти власним робочим навантаженням. Через слово "намагається" стає зрозумілим, що ситуація відбувається у цей час. Якби в запитанні використовувалось слово "зайняв", то відповідь була б "менеджер проекту".</i>	К
У менеджера проекту недостатньо авторитету для закінчення робіт. <i>Роль спонсора – надавати владу менеджеру проекту</i>	С

Закінчення табл. 6

1	2
Недостатньо ресурсів для закінчення проекту. <i>Спонсори і функціональні менеджери контролюють ресурси</i>	С/ФМ
Команда непевна щодо термінів подій у проекті. <i>Роль менеджера проекту – об'єднувати індивідуальні терміни в розклад проекту</i>	ПМ
Діяльність потребує більше часу і призведе до затримки проекту. <i>Усі зміни до графіку проекту потребують залучення спонсора</i>	С
Діяльність потребує більше часу без затримки проекту. <i>Подумайте про інтегровані зміни і контроль</i>	ПМ
Член команди проекту не виконує своєї роботи. <i>Контролем ресурсів займається функціональний менеджер</i>	ФМ
Команда непевна, хто керує проектом. <i>Роль спонсора – надавати владу менеджеру проекту</i>	С
Ходять чутки, що проект більше не потрібен. <i>Роль спонсора – захищати проект від змін, включаючи й такі досить значні проекти</i>	С
Спонсор пропонує нереалістичний графік. <i>Тільки спонсор може робити зміни в графіку проекту. Менеджер проекту повинен довести до його відома, що графік нереальний</i>	С
Конфлікт у команді стосовно пріоритетів дій. <i>Усувати конфлікти між діями і вести діаграму проекту та шукати критичний шлях – завдання менеджера проекту. Роль спонсора або програмного менеджера – встановлювати пріоритетність проектів</i>	ПМ
Проект не встигає за графіком. <i>Тільки менеджер проекту контролює графік проекту</i>	ПМ
Член команди виявив, що для завершення дії потрібно використовувати інший метод. <i>Члени команди мають контролювати свої завдання, поки вони дотримуються кількісних, часових та фінансових цілей проекту. Члени команди мають інформувати менеджера проекту про ці зміни, щоб менеджер проекту міг інтегрувати їх в інші частини проекту і зважати на наслідки</i>	К
Закінчуються кошти проекту. <i>Забезпечення проекту фінансами – роль менеджера</i>	С
До змісту проекту додають додаткові завдання, що призведе до зростання витрат, які не враховані на етапі планування. <i>Той факт, що зміни не були враховані в управлінні ризиками, означає, що вони не включені в початковий бюджет проекту (або бюджетний резерв). Тому спонсор має брати участь в наданні додаткових фінансів</i>	С

### **Контрольні запитання для самодіагностики за темою 1**

1. Дайте визначення команди проекту.
2. Що розуміють під робочою командою?
3. Що таке життєвий цикл команди проекту?
4. Назвіть стадії життєвого циклу команди проекту.
5. Побудуйте графік життєвого циклу команди проекту.
6. Які ознаки команди вам відомі?
7. Чим команда проекту відрізняється від робочої групи?
8. Які ви знаєте методи формування команди проекту.

## **Тема 2. Соціально-психологічна структура команди**

**Мета вивчення теми:** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо організаційних аспектів створення проектної команди.

У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

### **Завдання 2.1**

Порівняйте формальні і неформальні групи, заповнивши табл. 7 [20]. Заповнення таблиці необхідно проводити, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Зробіть висновки.

Таблиця 7

#### **Відмінності формальних і неформальних груп**

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета		
Умови виникнення		
Лідер		
Комунікації		
Взаємодії між членами команди		
Форми впливу на членів групи		

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

*Формальні групи* – це групи, що виникають за ініціативи адміністрації і входять до складу організаційної структури і штатного розпису підприємства.

Така організація є формалізованою структурою ролей та посад і становить систему формалізованих організаційних відносин, які мають штучний характер, оскільки спеціально задаються і цілеспрямовано вводяться в соціальне середовище з метою організації людської діяльності, поділу і координації спільної праці працівників. Тому формальна організація функціонує як запланована і запрограмована діяльність.

У межах формальної організації відносини між людьми безособистісні і набувають характеру відносин між статусами і функціональними ролями. Тому поряд із формалізацією суттєвим чинником життєдіяльності як суспільства в цілому, так і організації завжди залишаються процеси спонтанної саморегуляції, які є виявом вимог людського життя, що визнають цінність особистості та міжособистісних стосунків.

Цим і зумовлено те, що крім формальної структури в організації складається інший, відмінний від попереднього, спосіб соціальної впорядкованості й організованості, який і породжує феномен неформальної організації.

Неформальна організація є продуктом процесів самоорганізації та саморегулювання. Таким чином, під *неформальною організацією* розуміють організаційні зв'язки і процеси, не заплановані програмою, які виникають спонтанно, непередбачувано.

Отже, групи людей, які виникають спонтанно, але в яких люди вступають у взаємодію регулярно, називають *неформальними*.

Менеджери мають приділяти неформальним групам особливу увагу, оскільки ті можуть стати провідними в організації, взаємно проникати в інші групи та істотно впливати на процес управління. Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп наведена в табл. 8.

Таблиця 8

#### **Відмінності між формальними і неформальними групами**

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
1	2	3
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)

1	2	3
Умови виникнення	За заздалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодії між членами команди	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Переважно методи персонального психологічного впливу	Переважно методи персонального психологічного впливу

### **Завдання 2.2**

Проаналізуйте чинники впливу на психологічний клімат команди проекту, заповнивши табл. 9 [10]. Заповнення таблиці необхідно проводити, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Таблиця 9

#### **Чинники, що впливають на психологічний клімат команди проекту**

Група факторів	Характеристика	Приклади
Чинники макросередовища		
Чинники мікросередовища		
Чинники впливу індивідуальних особливостей членів колективу		
Характер керівництва колективом		

#### **Контрольні запитання для самодіагностики за темою 2**

1. Що таке соціальна група?
2. Опишіть структуру соціальної групи.
3. Що таке колектив? Які його характеристики?
4. Чим відрізняються формальні групи від неформальних?
5. Які чинники формують психологічний клімат колективу?

## Тема 3. Лідерство в побудові команди проекту

**Мета вивчення теми:** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо управління командою проекту.

У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо управління командою проекту.

### Завдання 3.1

1. Визначте за допомогою тестів свою бальну оцінку за різними категоріями, що визначають управлінські здібності.

2. Дайте комплексну оцінку своїм здібностям і зробіть висновок щодо вашої майбутньої професійної орієнтації.

### Тест 1. Чи спроможні ви стати керівником проекту

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 (табл. 10), 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 цьому разі:

- а) що ви можете виявитися менш інформованим;
- б) що прийняті вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;
- в) що вам не вдасться виконати роботу на тому рівні, як хотілося б?

2. Якщо вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то:

- а) ви намагаєтеся утішитися, нехтуючи нею, вважаючи те, що трапилось несуттєвим, і підете відпочити на концерт;
- б) ви почнете гарячково розмірковувати, чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;
- в) ви будете аналізувати причини невдачі, з'ясовуючи був ваш власний промах і як виправити справу;
- г) у вас опустяться 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) працьовитий, 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 відповідальним:*

- а) за підтримання 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 керівництву і попросите виправити, якщо щось буде не так;
- б) вислухаєте думку підлеглих 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, відправивши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;
- г) розробите проект плану спільно зі 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 метушнею 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 спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;
- в) не зумієте приховати свою досаду з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся 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, захоплення вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите ви приймати самостійні рішення:

- а) так;
- б) ні?

13. Якщо ви маєте прийняти важливе рішення або зробити висновки щодо того чи іншого відповідального питання, то:

- а) намагаєтесь зробити це невідкладно, і, зробивши, не повертаєтесь знову і знову до цієї справи;
- б) робите це швидко, але потім довго сумніваєтесь.
- в) намагаєтесь не робити ніяких кроків якомога довше.

*Якщо ви набрали понад 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 від 10 до 40 балів*

Ви могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б із труднощами (і тим частіше, чим менше очок ви зуміли набрати за наведеною шкалою). Намагалися б 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, усілякі 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 вселити віру в людей і в самого себе.

Таблиця 10

### **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	–

### **Тест 2. Який ви керівник**

Керівники мають різні стилі керівництва й по-різному використовують їх у своїй діяльності. Давайте подивимося, наскільки успішні ви в реальній або гіпотетичній ролі керівника.

Відповідайте "так" або "ні".

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські завдання, що не мають типових схем вирішення?

2. Чи важко вам було відмовитися від тих прийомів керування, якими ви користувалися, працюючи на більш низькій посаді?

3. Чи довго ви віддавали перевагу раніше очолюваному вами підрозділу, пішовши на підвищення?

4. Чи прагнете ви до того, щоб вибрати універсальний стиль управління, що підходить для більшості ситуацій?

5. Чи вмієте ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рангу), кваліфікувавши їх як сильних, середніх або слабких керівників?

6. Чи легко вам вийти за межі особистих симпатій або антипатій у кадрових призначеннях?

7. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає й потрібно вміти сполучати різні стилі залежно від специфікації управлінських ситуацій?

8. Чи вважаєте ви, що вам легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?

9. Чи хочеться вам зламати стереотипи керування, що склалися в очолюваному вами підрозділі?

10. Чи часто виявляється правильним ваше перше інтуїтивне враження про якість людини як керівника?

11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в керуванні об'єктивними несприятливими чинниками (відсутністю житла, переборами в матеріально-технічній базі й т. ін.)?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи бракує часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бувати на об'єктах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилася б?

14. Чи надаєте ви підлеглим вам сильним керівникам значно більше повноважень і самостійності в рішенні питань, ніж слабким, хоча й ті, й інші мають той самий посадовий статус?

Визначте кількість набраних вами балів за табл. 11.

Таблиця 11

#### Ключ до тесту

Питання	Так	Ні	Питання	Так	Ні
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимально можлива кількість балів – 20.

*Від 0 до 5*

За складом ви більше фахівець, ніж керівник, і, якщо з'явиться можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний фахівець, головний інженер і т. д., не треба вагатися.

*Від 6 до 10*

Не можна сказати, що ви сильний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то не допускайте корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам слід більше прислухатися до думки колективу, більше приділяти увагу кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми ухвалення рішення, прагнути створити й розвивати традиції в колективі.

*Від 11 до 15*

Ви належите до типу "керівника-організатора", умієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них належить і проблема ефективного підбору й розміщення кадрів, проблема розроблення й узгодження оптимального (реально виконуваного) плану, проблема матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що ви ніколи не зосереджуєтесь виключно на поточних справах, відокремлюєте головне від другорядного, умієте досягти вирішення принципових проблем, не зупиняєтесь перед конфліктами і стягненнями. Справи в очолюваному вами колективі, як правило, йдуть успішно. Вам можна дати одну пораду: не занедбуйте поточні справи. Передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

*Від 16 до 20*

Ви можете вивести із кризи відсталий підрозділ, але вам важко працювати в одноманітному середовищі. Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Маючи необхідні управлінські здібності, не завжди успішно адаптуєтесь, тому що вам заважають зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, зайва різкість у відносинах із вищими керівниками.

### **Тест 3. Відповідність індивідуальних здібностей людини професії менеджера**

Оцініть відповіді за такою схемою:

5 балів – я завжди так роблю;

- 4 бали – я так часто роблю;
- 3 бали – я іноді так роблю;
- 2 бали – я рідко так роблю;
- 1 бал – я ніколи так не роблю.

Усі відповіді необхідно занести в таблицю у відповідний рядок (табл. 12).

Таблиця 12

### Алгоритм відповідей

Тип здібностей	Кількість балів за кожне питання	Загальна кількість балів
У (управлінські)		
К (комунікативні)		
Т (технічні)		

1. Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, я розставляю пріоритети та організую роботу відповідно до терміну виконання – У.

2. Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що я вмію добре слухати, – К.

3. Коли я обираю конкретне завдання (вивчення іноземної мови, проведення позааудиторного часу), я, як правило, розглядаю довгострокові (на три та більше років) наслідки та результати – У.

4. Я надаю перевагу технічним або пов'язаним із розрахунками навчальним дисциплінам, а не гуманітарним наукам – Т.

5. Якщо я із чимось не згоден, я завжди відстоюю свою точку зору – К.

6. Якщо я працюю над великим завданням, то спочатку оцінюю ситуацію в цілому, а тільки потім вдаюся до деталей – У.

7. Я надаю перевагу спілкуванню зі знайомим, а не роботі з комп'ютером – Т.

8. Якщо я щось роблю, то я намагаюся залучати до цього процесу інших людей – К.

9. Коли я вивчаю навчальну дисципліну, то я співвідношу отриману інформацію з відомими даними й концепціями з інших предметів.

10. Якщо хтось припускається помилки, в мене не виникає бажання виправити його або підказати правильну відповідь чи рішення – К.

11. Коли я з кимось розмовляю, мені шкода мого часу, який може бути використаний більш раціонально – Т.

12. Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї та інших галузях. Я довго та ретельно їх обираю – У.

13. Коли я шукаю вирішення якоїсь проблеми, то надаю перевагу вивченню літератури (статистичних даних) – Т.

14. Якщо я працюю в команді і хтось із її членів удається до хитрощів, щоб не працювати, я скажу про свої претензії йому прямо у вічі, а не буду жалітися іншим членам команди або друзям – К.

15. Я із задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї – У.

16. Навчальний курс із психології – це лише витрата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства – Т.

17. Я вважаю, що кожен із нас має поводитися чемно, зважаючи на почуття інших – К.

18. Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди, – Т.

Підрахунок результатів. Необхідно підсумувати бали, отримані за відповіді на питання за кожною категорією. Бали слід внести в табл. 13.

Ідеальний менеджер має отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії.

Якщо ви отримали низькі оцінки, вам необхідно зайнятися поліпшенням відповідних навичок або обрати іншу професію.

Таблиця 13

### Підрахунок результатів тесту

Назва категорії	Балів
Оцінка управлінських навичок	
Оцінка комунікативних навичок	
Оцінка технічних навичок	

### Контрольні запитання для самодіагностики за темою 3

1. Охарактеризуйте основні функції лідера.
2. Охарактеризуйте наявні типи лідерів.
3. Охарактеризуйте основні концепції лідерства.

## Тема 4. Технологія організації спільної діяльності команди проекту

**Мета вивчення теми:** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо розуміння технології організації спільної діяльності команди проекту.

У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо організації спільної діяльності учасників команди проекту.

### Завдання 4.1

Наведіть приклади потреб членів команди на загальному рівні та на кожному рівні піраміди Маслоу (рис. 1). Заповнення рисунка необхідно виконувати, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Зробіть висновки.

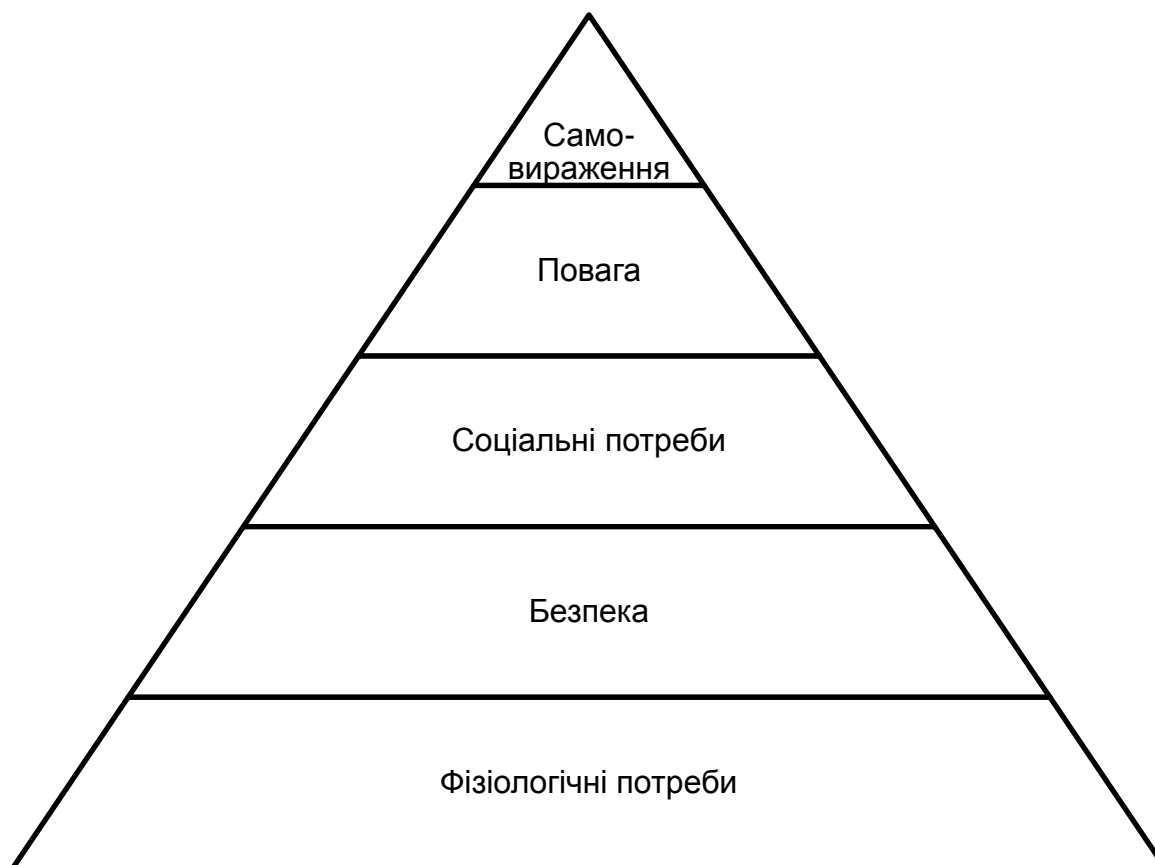


Рис. 1. Піраміда потреб Маслоу

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Для виконання завдання доцільно використовувати таблицю, яка може мати такий вигляд (табл. 14).

Таблиця 14

#### **Приклади ієрархії потреб Маслоу**

Потреба	Загальні приклади	Потреби членів команди
Самовираження	досягнення	можливість розкрити власний потенціал
Повага	статус	посада
Соціальні	дружба	престиж фірми
Безпека	стабільність	пенсія, лікарняні
Фізіологічні потреби	їжа	зарплата

#### **Завдання 4.2**

Заповніть таблицю особливостей поведінки залежно первинних потреб поведінки згідно з теорією потреб Мак-Клелланда (теорією набутих потреб) (табл. 15).

Заповнення таблиці необхідно виконувати, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Зробіть висновки.

Таблиця 15

#### **Особливості поведінки залежно від потреб**

Первинні потреби	Особливості поведінки
Потреба в успіху	
Потреба у владі	
Потреба в причетності	

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Приклад заповнення наведено в табл. 16.

### Особливості поведінки залежно від потреб

Первинні потреби	Особливості поведінки
Потреба в успіху – це потреба у перевищенні встановлених стандартів діяльності	персональна відповідальність виконавця
	хороший зворотний зв'язок
	помірний ступінь ризику (50:50)
Потреба у владі – це потреба впливати на поведінку інших людей	відповідальність за дії інших людей
	атмосфера конкуренції або орієнтації на статус
Потреба в причетності – це потреба у дружніх стосунках з колегами	високий ступінь порозуміння
	атмосфера кооперації, а не конкуренції

#### **Контрольні запитання для самодіагностики за темою 4**

1. Що таке організаційна культура команди проекту?
2. Охарактеризуйте типи взаємодії.
3. Що означає організація взаємодії в проекті.
4. Перерахуйте канали розповсюдження інформації в команді проекту.
5. У чому особливість проектної звітності?

## Змістовий модуль 2

### Менеджмент і розвиток проектної команди

#### Тема 5. Навчання та розвиток персоналу проекту

**Мета вивчення теми:** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо навчання та розвитку персоналу проекту. У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо навчання та розвитку персоналу проекту.

#### **Завдання 5.1**

Заповніть таблицю методів навчання на робочому місці (табл. 17.)



**Методи навчання без відриву від виробництва**

№ п/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Заповнення таблиці необхідно проводити, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

**Методичні рекомендації до виконання завдання**

Навчання на робочому місці здійснюється у звичайній робочій обстановці: учень використовує справжні робочі інструменти, обладнання, документацію або матеріали, які він буде застосовувати і після завершення курсу навчання. Водночас учень-працівник розглядається як частково продуктивний працівник. Приклад заповнення інформації наведено в табл. 18.

**Методи навчання без відриву від виробництва**

№ п/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
1	2	3
1	Спрямоване набуття досвіду	Систематичне планування навчання на робочому місці, основу планування складає індивідуальний план професійного навчання, в якому викладено цілі навчання
2	Інструктаж	Загальна інформація, введення в спеціальність, адаптація, ознайомлення учня з новою робочою обстановкою
3	Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. Унаслідок цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності і виробничих завдань (спеціальні програми молодого покоління фахівців)

1	2	3
4	Використання працівників як асистентів, стажистів	Навчання та ознайомлення працівника з проблемами вищого і якісно іншого порядку задач за одночасного прийняття на себе певної частки відповідальності
5	Наставництво	Співробітництво вчителя й учня, коли наставник забезпечує безперервний, неупереджений зворотний зв'язок і періодично перевіряє рівень виконання роботи учня. Застосування методу ефективно в тих випадках, коли щось йде не так чи хтось неправильно щось робить і виникає необхідність у виправленні такого стану речей. Метод може практикуватися як систематичний
6	Підготовка в проектних групах	Співробітництво, яке здійснюється з навчальною метою в проектних групах, що створюються на підприємстві для розроблення великих, обмежених терміном завдань

### **Завдання 5.2**

Заповніть таблицю методів навчання з відривом від робочого місця (табл. 19).

Таблиця 19

#### **Методи навчання з відривом від робочого місця**

№ п/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Заповнення таблиці необхідно виконувати, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

### **Методичні рекомендації до виконання завдання**

Навчання з відривом від робочого місця проводиться поза межами робочого місця, як правило, з використанням спеціально спрощених навчальних інструментів та обладнання. Учень-працівник не вважається продуктивною одиницею з моменту початку навчання, його робота починається з виконання вправ. Навчання з відривом від основної роботи може здійснюватися у виробничих приміщеннях компанії-роботодавця, в центрі навчання, який відвідують працівники декількох різних компаній, або в коледжі. Приклад заповнення наведено в табл. 20.

Таблиця 20

#### **Методи навчання з відривом від робочого місця**

№ п/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
1	2	3
1	Читання лекцій	Пасивний метод навчання, використовується для викладу теоретичних і методичних знань, практичного досвіду
2	Програмовані курси навчання	Більш активний метод навчання, ефективний для отримання теоретичних знань
3	Конференції, семінари, бесіди "за круглим столом", екскурсії, дискусії, зустрічі з керівництвом	Активний метод навчання, участь у дискусіях розвиває логічне мислення і формує способи поведінки в різних ситуаціях
5	Ділові ігри	Навчання манері поводитися в різних виробничих ситуаціях, на час ведення переговорів, причому власники ролей мають висловлювати альтернативні точки зору
6	Тренінг	Навчання, в ході якого один інструктує або тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації і практичної роботи з метою підвищення ефективності діяльності
7	Самостійне навчання	Найбільш простий вид навчання, для якого не потрібно ні інструктора, ні спеціального приміщення, ні певного часу. Навчається там, тоді і так, як йому зручно, але для цього потрібні свідомість і бажання самого учня засвоювати нові знання

1	2	3
8	Методи розв'язання виробничо-економічних проблем за допомогою моделей	Моделювання процесів, що відбуваються на підприємствах-конкурентах. Слухачі розподіляють між собою ролі фіктивних організацій, що конкурують між собою. За допомогою вихідних даних слухачі мають прийняти відповідні рішення для декількох стадій виробництва продукції або послуг (виробництва, збуту, фінансування, кадрових питань тощо)
9	Гурток якості "замість навчання", робоча група	Молоді фахівці розробляють конкретні рішення щодо проблем управління організацією, об'єднавшись у робочі групи. Розроблені в робочих групах пропозиції передаються керівництву організації, яке розглядає пропозиції, приймає щодо них рішення та інформує робочу групу про прийняття або відхилення її пропозицій

### **Завдання 5.3**

*Ділова гра "Організація навчання персоналу".* Фармацевтичний холдинг "Генезис", центральний офіс якого знаходиться в Москві, має 3 дочірні компанії, 12 філій у найбільших містах країни, а також свою виробничу базу і роздрібну мережу.

Стратегія холдингу – диференціація:

виробництво за принципом: "ніхто не робить краще";

досягнення переваги над іншими в декількох пріоритетних напрямках діяльності;

найширші можливості для підвищення кваліфікації своїх співробітників;

часті інновації;

інтенсивна рекламна і торговельна діяльність;

орієнтація на тісну взаємодію та згуртованість;

технічна перевага;

високий імідж і репутація;

концентрація зусиль на пріоритетних напрямках виробництва і продажу фармацевтичних препаратів;

досягнення максимальної якості виробленої продукції;

використання найсучаснішої сировини і обладнання;

концентрація зусиль на реалізації нововведень.

До складу служби управління персоналом холдингу "Генезис" входить відділ навчання, який спільно з функціональними і лінійними керівниками широко використовує наявні можливості для проведення навчання з використанням методів навчання як на робочому місці, так і за його межами. Навчальний процес у холдингу організований таким чином, що він перестав обмежуватися тільки передаванням учням необхідної суми знань і навичок за фахом, а спрямований на розвиток у них здатності і бажання засвоювати нові знання, опановувати суміжні професії, підсилює творчий елемент у навчанні.

На сьогодні в холдингу виникла необхідність провести навчання кількох працівників.

*Працівник 1 (30 років).* Місяць тому почав займати посаду заступника керівника роздрібної аптечної мережі фармацевтичного холдингу "Генезис". Починав із продавця відділу роздрібної торгівлі в аптеці при фірмі. Потім був консультантом, одночасно із набуттям практичного досвіду роботи з клієнтами здобув вищу профільну освіту в галузі фармакології. Закінчивши виш, хотів перейти до технологічного відділу, проте звільнилося місце менеджера з оптового постачання регіональним дилерам. Працівник за той час, поки працював, по-перше, добре вивчив ринок фармапрепаратів, набувши навичок у визначенні пріоритетності поставок, а по-друге, добре зарекомендував себе як ініціативний, грамотний і відповідальний виконавець.

Згодом освоївся на цій посаді, показав високі результати своєї праці за вказаним напрямом роботи. У зв'язку зі звільненням посади заступника керівника роздрібної аптечної мережі керівництво ухвалило рішення про призначення працівника на цю посаду і зарахування його до перспективного резерву керівного складу.

Однак працівник, який спеціалізувався лише на одному напрямку продажів, дещо розгубився, ознайомившись на новому робочому місці зі своїми функціями з управління торговими представництвами.

*Працівник 2 (22 роки).* З наступного дня починає працювати у стартовій посаді провізора в аптечному кіоску роздрібної торгівлі холдингу. Закінчив Московську медичну академію ім. І. М. Сеченова за фахом "Фармакологія". Має досвід роботи в межах виробничої практики в одній зі столичних аптек. Під час практики зіткнувся з тим, що, отримавши достатні знання і галузі точних наук, не має якостей гуманітарія, необхідних для успішної роботи в торгівлі.

*Працівник 3 (40 років).* Провідний співробітник науково-дослідної лабораторії холдингу. Закінчив виш за фахом "біохімік". Стаж роботи в цій галузі – 18 років, з них у вказаній компанії – 8 років. Днями головний технолог повідомив йому, що для підтримання конкурентоспроможності керівництво фірми ухвалило рішення про заміну наявного обладнання новим, що сприяє автоматизації технологічного процесу, застосування якого дозволить розширити асортимент продукції, що випускається, а саме лікарських препаратів. Про нове обладнання працівник читав у спеціалізованому журналі, проте на практиці ніколи не працював на ньому.

*Працівник 4 (45 років).* Головний технолог холдингу. Має вищу хімічну освіту, відмінне знання технології і стандартів. Він цікавиться вітчизняними і зарубіжними досягненнями в галузі хімії та медицини, намагається бути в курсі змін, що відбуваються. Керівництво повідомило йому про підготовку до заміни обладнання та попросило підібрати фахівців для проходження навчання роботі на ньому.

*Працівник 5 (37 років).* Старший менеджер відділу виконавчого директора холдингу. Має вищу економічну освіту. Добре знає специфіку аптечного бізнесу, менеджмент. Кар'єра – в аптечному бізнесі. З керівником перебуває в нормальних відносинах, ставиться до роботи з розумінням, відповідальний, старанний. Усе, що йому доручають, виконує без зволікання, ретельно. Однак боїться приймати самостійні рішення, завжди намагається зняти із себе будь-яку відповідальність. Через це періодично трапляються неприємні розмови з керівником.

### ***Контрольні запитання для самодіагностики за темою 5***

1. Які завдання розвитку команди у проекті?
2. Які стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу вам відомі?
3. Які способи визначення потреб у навчанні працівників вам відомі?
4. Які існують форми і методи підготовки?
5. У чому полягають особливості організації підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) персоналу?

## **Тема 6. Реорганізація і розформування проектної команди**

***Мета вивчення теми:*** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо реорганізації і розформування проектної команди.

У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо реорганізації і розформування проектної команди.

### **Завдання 6.1**

Проаналізуйте групу, в якій ви навчаєтесь. Хто та які грає ролі? Чия роль важливіша? Що ви можете в цій ситуації змінити?

#### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Досвід управління проектами свідчить про те, що для формування дійсно ефективної команди необхідно 8 ролей. Серед них такі:

*Голова.* Це людина, яка здійснює керівництво командою і координує її дії. Голова може не бути творчою й обдарованою людиною, але має бути дисциплінованим, цілеспрямованим і врівноваженим. Це той, хто вміє добре слухати і говорити, правильно судити про людей і речі, розуміти недоліки інших людей.

*Організатор.* Це ініціативна, легкозбуджувана, мобільна, найбільш впливова людина в групі. Під час відсутності голови вона зазвичай бере на себе його обов'язки, хоча й не є ідеальною людиною для цього. Її сила полягає у прагненні і жагучому бажанні досягти мети, але вона може бути надто чутливою, дратівливою, нетерплячою. Вона необхідна, оскільки спонукає інших членів групи до дій.

*Мозковий центр.* На відміну від організатора, люди, що входять у мозковий центр компанії, зосереджені на собі, але в інтелектуальному аспекті дуже впливають на інших. Вони є джерелом ідей і пропозицій, мають велику силу уяви і водночас це найрозумніші члени команди. Однак вони можуть бути неуважними до деталей, ображатися на критику, часто бувають мовчазними, за характером стримані.

*Контролер.* Контролер також розумний, але він має радше аналітичний, ніж творчий склад розуму. Він ретельно аналізує ідеї і має здатність бачити слабкі місця в аргументах; менш товариський, ніж інші; приховує свої почуття, тримається осторонь від команди, але він необхідний для перевірки якості. Він може бути нетактовним і безстороннім.

*Дослідники резерву нових службовців.* Вони приносять у групу нові контакти, ідеї, вдосконалення, не є творчими людьми, не тримають кермо влади у своїх руках, мають потребу в команді, їх внеском у вирішення професійних завдань користуються інші.

*Трудоголіки.* Трудоголіки є практичними організаторами всієї діяльності компанії. Вони перетворюють ідеї на виконані завдання. Складання графіків, діаграм, планів сильний бік їхньої діяльності. Вони методичні й ефективні в роботі, вселяють довіру, і їх ніколи не хвилюють мрії про майбутнє. Вони є лідерами, але вони вмілі та старанні працівники.

*Координатори.* Такі працівники згуртовують усю команду, підтримуючи інших, вислуховуючи їх, заохочуючи, вникаючи в усе, розуміючи все і вносячи в усе почуття гармонії і злагоди. Вони популярні, але не прагнуть до суперництва. Це той тип людей, яких не помічаєш, коли вони є, і яких вам не вистачає, коли їх немає поруч.

*Детермінатор.* Без детермінатора команда нічого не могла б закінчити у призначений термін. Він перевіряє деталі, графіки, надокучає всім необхідністю щось невідкладно зробити. Його завзята систематична робота дуже важлива, але не завжди популярна.

Занадто велика кількість працівників в одній ролі означає порушення балансу, а коли кількість ролей занадто мала, не будуть виконуватися завдання. Отже, в маленькій команді одній людині доведеться виконувати більш ніж одну роль. Повний набір ролей важливий, коли відбуваються швидкі зміни в трудових ресурсах, технології, продукції.

## **Завдання 6.2**

Чи можете ви провести приклад команди, яка працювала або працює погано? Які ознаки такої роботи?

## **Завдання 6.3**

Як ви оцінюєте роботу своєї групи як команди, що об'єднана однією метою – отримати освіту? Створіть концепцію проекту "Ліквідація безграмотності в групі".

## **Завдання 6.4**

Вас призначили керівником команди – відділу із 10 осіб, які мають працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно виконується понаднормова робота, існує заборгованість



із випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі через неповажні причини, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені.

Яких заходів ви пропонуєте вжити?

### **Контрольні запитання для самодіагностики за темою 6**

1. Класифікуйте зміни.
2. Які існують рівні змін?
3. Які способи адаптації команди до змін вам відомі? У чому полягають особливості їх використання?
4. Охарактеризуйте базові моделі змін.

## **Тема 7. Контроль за досягненням результатів проекту і координування в ході проекту**

**Мета вивчення теми:** засвоєння теоретичних знань і формування професійних компетентностей щодо контролю за досягненням результатів проекту і координуванням у ході проекту.

У результаті засвоєння теми у студентів мають бути *сформовані професійні компетентності* щодо контролю за досягненням результатів проекту і координуванням у ході проекту.

### **Завдання 7.1**

Спробуйте визначити, яка з моделей вирішення конфлікту була використана (табл. 21).

Таблиця 21

### **Моделі вирішення конфлікту**

Описання	Форма вирішення конфлікту, яка була застосована
1	2
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	

Закінчення табл. 21

1	2
Давайте заспокоїмося і виконаємо роботу!	
Давайте зробимо дещо з того, що ви обидва пропонуєте	
Давайте вирішимо цю проблему наступного тижня	
Олена і Настя, 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 комп'ютери для дизайнерської роботи з проекту і використаємо старі комп'ютери для моніторингу?	

Заповнення таблиці необхідно виконувати, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Зробіть висновки.

### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

Загальновідомі наступні п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях: ухилення, пристосування, компроміс, форсування, вирішення проблеми (табл. 22).

Таблиця 22

### **П'ять моделей управління конфліктом**

Модель	Результат
Ухилення	Тимчасовий результат, що не вирішує проблеми
Пристосування	
Компроміс	Забезпечення вирішення конфлікту
Форсування	
Вирішення проблеми	

*Метод ухиляння.* Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує суперечність, та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.

*Метод пристосування.* Цей стиль характерний за природного бажання уникнути конфлікту, тобто необхідно стимулювати почуття єдності в колективі.

*Метод компромісу.* Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Проект-менеджер може ефективно його використовувати на офіційних переговорах щодо контракту і під час неформальних переговорів з учасниками проекту.

*Метод форсування.* Примус до прийняття однієї точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

*Метод вирішення проблем.* Це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитись з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх. Вирішення проблеми є синтезом усіх методів управління конфліктами і використовується, коли є досить часу і існує довіра між сторонами.

Вирішення конфліктів – це повністю або частково усунення конфлікту причин, що провокують конфліктну ситуацію. Успішне вирішення конфліктів передбачає:

забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановку завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;

уважне з'ясування причин поведінки людей;

відмову від моральних наставлень і погроз;

застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;

пошук виходу із ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;

заборону іншим виводити себе зі стану рівноваги;

недопущення боротьби за першість серед підлеглих;

постійну роботу над правильним формулюванням думок;

уміння уважно слухати.

## **Завдання 7.2**

Ви керівник проекту, метою якого є створення бізнес-центру на базі університету. У процесі реалізації проекту адміністрація відмовилась від безоплатного фінансування вашого проекту. Керівництвом

проекту було ухвалено рішення про внесення змін, а саме отримання безоплатного кредиту з місцевого бюджету для фінансової підтримки студентської ініціативи у створенні приватної справи. Проаналізуйте, як така зміна вплине на:

- вартість проекту;
- заплановані показники робіт;
- графік виконання робіт;
- результат проекту.

### ***Завдання 7.3***

Розробіть план проекту телевізійної шоу-програми "Герої чи злодії", яка передбачає зустрічі глядачів із політичними лідерами. У процесі написання плану використайте таку схему:

1. Планування цілей.
2. Ідентифікація основних операцій для управління проектами.
3. Визначення взаємозв'язків операцій.
4. Визначення тривалості робіт проекту. Складання розкладу виконання проекту.
5. Планування організації (ідентифікація, документування та призначення персоналу, відповідальність та відносини звітності).
6. Планування та оцінювання ресурсів, необхідних для реалізації проекту.
7. Розроблення бюджету.

### ***Завдання 7.4***

Розташуйте послідовно стадії проходження змін: а) реалізація; б) оцінка; в) опис; г) підтвердження виконання; д) схвалення.

### ***Контрольні запитання для самодіагностики за темою 7***

1. Класифікуйте зміни.
2. Які існують рівні змін?
3. Які способи адаптації команди до змін вам відомі? У чому полягають особливості їх використання?
4. Охарактеризуйте базові моделі змін.

# Рекомендована література

## Основна

1. Mulcahi R. PMP Exam Prep / Rita Mulcahi. – USA : RMC Publications, Inc, 2009. – 534 с.
2. Биркус В. Довідник кадровика: № 2 / В. Биркус. – Київ : 2006. – 150 с.
3. Бовикін В. І. Новий менеджмент: управління підприємством на рівні високих стандартів: теорія і практика ефективного управління. – Москва : Економіка, 1997. – 368 с.
4. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. Л. Гавкалова ; Харк. держ. екон. ун-т. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 275 с.
5. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала в таблицях и схемах : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2011. – 332 с. (Рус. яз.).
6. Гавриленко О. М. Отношение работника к организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. М. Гавриленко – Москва : МГУ, 1996. – 20 с.
7. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – Москва : Дело, 1993. – 208 с.
8. Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала / С. А. Дятлов. – Санкт-Петербург : СПбУ-ЭФ, 1994. – 160 с.
9. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
10. Жаворонкова Г. В. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко. – Київ : "Кондор", 2010. – 172 с.
11. Жалило Б. Довідник кадровика: № 7 / Б. Жалило. – Київ : 2007. – 150 с.
12. Жуков Ю. М. Технология командообразования / Ю. М. Жуков, А. В. Павлова. – Москва : Аспект Пресс, 2008. – 320с.
13. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Москва : Дело, 1993. – С. 304.
14. Клаус Ф. Создание команды / Ф. Клаус. – Москва : Генезис, 2008. – 388 с.

15. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб./ Л. С. Кобиляцький. – Київ : МАУП, 2002. – 200 с.
16. Козлов О. Маркетинг в кадровій службі / О. Козлов // Служба кадрів. – 1997. – № 8. – С. 15 – 16.
17. Мазур І. І. Реструктуризація підприємств і компаній : справ. посіб. / І. І. Мазур. – Москва : Вища школа, 2000. – 587 с.
18. Мазур І. І. Управління проектами / І. І. Мазур, В. Д. Шапіро. – Москва : Вища школа, 2001. – 960 с.
19. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; пер. з англ. – Москва : 1996. – 704 с.
20. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг / О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
21. Пинто Дж. К. Управління проектами / Дж. К. Пинто ; переклад з англ. під ред. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 464 с.
22. Смолкін А. М. Менеджмент: Основи організації / А. М. Смолкін. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 246 с.
23. Управління інвестиціями : в 2 т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапіро. – Москва : Вища школа, 1998. – 512 с.
24. Управління персоналом організації / під ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Инфра-М, 1997. – 512 с.
25. Управління персоналом : підручник / під ред. Т. Ю. Базарової і Б. Л. Єреміна. – Москва : ЮНИТИ, 1998. – 224 с.
26. Управління проектами. Зарубіжний досвід / під ред. В. Д. Шапіро. – Санкт-Петербург : ДваТри, 1993. – 446 с.
27. Уткин Е. А. Практикум по курсу менеджменту / Е. А. Уткин, О. І. Кочеткова. – Москва : Зерцало, 2003. – 218 с.
28. Шапіро В. Д. Управління проектами / В. Д. Шапіро. – СПб. : ДваТри, 1996. – 610 с.
29. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації / С. В. Шекшня. – Москва : ЗАО "Бізнес-школа "Інтел-Синтез", 2002. – 368 с.

### **Додаткова**

30. Adams J. S. Toward an understanding of equity / J. S. Adams // Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963. – № 2. – P. 436.
31. Allison G. T. Essence of decision / G. T. Allison. – Djston : Little, Brown, 1971. – 512 p.

32. Ferster G. B. Schedules of reinforcement / G. B. Ferster, B. F. Skinner. – New York: Appleton-Century-Crofts, 1957. – 324 p.
33. Grave J. Successful management and organizational mugging / J. Grave. – In J. Papp, 1987. – 321 p.
34. Lax D. A. Negotiation in social conflict / D. A. Lax, P.J. Carnevale, Pacific Grove, CA : Brooks-Cole, 1993. – 247 p.
35. Oldman, G. Motivation through the design of work: Test of a theory / G. Oldman, J. Hackman // Organization Behavior and Human Performance. – 1990. – № 16. – P. 250-279.
36. Pruitt D. G. Negotiation in social conflict / D. G. Pruitt, P. J. Carnevale. – Pacific Grove, CA : Brooks-Cole, 1993. – 448 p.
37. Thamhain H. J. Conflict management in project life cycles / H. J. Thamhain, D. L. Wilemon // Sloan Management Journal. – 1957. – № 1. – P. 315-318.
38. Vroom V. H. Work and motivation / V. H. Vroom. – New York : Wiley, 1964. – 224 p.

### **Ресурси Інтернет**

39. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp>.
40. КЗПП України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rabota-ua.com.ua /shared/kzot.phtml>.
41. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua>.
42. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. – Режим доступу : <http://www.mlsp.gov.ua>.
43. Офіційний сайт Федерації профспілок України. – Режим доступу : <http://www.fpsu.org.ua>.
44. Спеціалізований сайт з пошуку роботи та соціально-трудова питань. – Режим доступу : [www.work.ua](http://www.work.ua).
45. Forbes Україна : сайт журналу. – Режим доступу : <http://forbes.ua>.
46. Forbes : официальный сайт. – Режим доступу : [www.forbes.com](http://www.forbes.com).
47. Національний депозитарій України "Smida" : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua>.

# Додатки

Додаток А  
Таблиця А. 1

## Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Формування проектної команди" за Національною рамкою кваліфікацій України

40

Назва теми	Знання	Уміння	Комунікація	Автономність та відповідальність
1	2	3	4	5
<b>Змістовий модуль 1. Формування проектної команди</b>				
<i>Тема 1</i> Сутність та зміст формування проектної команди	Розуміння основних понять і характеристик команди проекту, життєвий цикл команди проекту, методи формування команди проекту, ознаки команди, психологічні характеристики формування команди проекту, проблеми	Уміння організувати процес залучення, відбору та оцінювання персоналу	Здатність до взаємодії з претендентами на участь у команді проекту, проведення співбесіди	Здатність ухвалювати рішення щодо вибору методів формування проектної команди, відбору кандидатів до проектної команди
<i>Тема 2</i> Соціально-психологічна структура команди	Розуміння поняття соціальної групи і її структури, знання основних характеристик колективу, його типології	Уміння структурувати соціальну групу, визначити тип колективу, сформувати сприятливий психологічний клімат команди	Здатність налагоджувати ефективну комунікацію у групі під час її дослідження, комунікація з групою для встановлення сприятливого психологічного клімату	Здатність брати на себе відповідальність за наслідки комунікацій,



1	2	3	4	5
<i>Тема 3</i> Лідерство в побудові команди проекту	Знання ролі, завдань і функцій керівника проекту, функцій учасників команди, поняття "лідер", інструментів лідерства	Уміння визначити ролі в проекті та дотримуватися своєї ролі, отримувати лідерські позиції	Здатність залучати членів команди на свою сторону	Здатність брати відповідальність на себе за наслідки ухвалених лідерських рішень
<i>Тема 4</i> Технологія організації спільної діяльності команди проекту	Розуміння поняття організаційної культури, типів взаємодій, каналів розповсюдження інформації проекту, знання інструментів організації взаємодії в проекті	Уміння організувати взаємодію членів команди під час реалізації проекту	Здатність до роботи з членами команди, уміння їх стимулювати до роботи, активізувати взаємодію між собою	Правильний підбір інструментів організації взаємодії
<b>Змістовий модуль 2. Менеджмент і розвиток проектної команди</b>				
<i>Тема 5</i> Навчання та розвиток персоналу проекту	Знання теорії стратегії формування кваліфікованого персоналу, форм і методів його підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, розуміння процесу навчання	Розробляти стратегію формування кваліфікованого персоналу, визначати потребу в навчанні, підготовці членів команди, організації навчального процесу	Здатність до комунікації з учасниками команди для визначення рівня їхньої підготовки	Правильний підбір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання

Закінчення додатка А  
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5
Тема 6 Реорганізація і розформування проектної команди	Знання класифікації змін у команді проекту, інструментів подолання супротиву змінам	Уміння мінімізувати супротив змінам у проектній команді	Здатність до роботи у команді задля подолання супротиву змінам	Здатність розробляти заходи з реорганізації та розформування проектної команди, нести відповідальність за правильність прийнятих рішень
Тема 7 Контроль за досягненням результатів проекту і координування в ході проекту	Знання показників моніторингу ефективності діяльності проекту	Уміння сформулювати звіт про виконання робіт проекту	Здатність до взаємодії з контролюючими органами	Відповідальність за коректність наданої у звіті інформації, за результати своєї діяльності

## Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Формування проектної команди .....	5
Тема 1. Сутність та зміст формування проектної команди.....	5
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 1 .....	11
Тема 2. Соціально-психологічна структура команди .....	11
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 2 .....	13
Тема 3. Лідерство в побудові команди проекту.....	14
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 3 .....	21
Тема 4. Технологія організації спільної діяльності команди проекту.....	22
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 4 .....	24
Змістовий модуль 2. Менеджмент і розвиток проектної команди .....	24
Тема 5. Навчання та розвиток персоналу проекту.....	24
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 5 .....	30
Тема 6. Реорганізація і розформування проектної команди.....	30
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 6 .....	33
Тема 7. Контроль за досягненням результатів проекту і координування в ході проекту .....	33
Контрольні запитання для самодіагностики за темою 7 .....	36
Рекомендована література.....	37
Додатки.....	40

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ

**Методичні рекомендації  
до самостійної роботи студентів  
спеціальності 073 "Менеджмент"  
спеціалізації "Управління проектами"  
другого (магістерського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Гавкалова** Наталія Леонідівна

Відповідальний за видання *Н. Л. Гавкалова*

Редактор *О. С. Новицька*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2017 р. Поз. № 291 ЕВ. Обсяг 44 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*