

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ ЗІ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ "УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ"

Шифр: «КОМАНДИ УСПІХУ»

НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМАНД У
НАУКОВО-ОСВІТНІХ ПРОЕКТАХ**

2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....	5
1.1 Базові поняття командоутворення та команди	5
1.2 Мета, методичні підходи до створення команди.....	8
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КОМАНД	111
2.1 Моделі команд.....	111
2.2 Етапи становлення команди.....	122
2.3 Алгоритм побудови команди проекту з урахуванням міжособистісних відносин.....	155
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПРИ ФОРМУВАННІ ПРОЄКТНИХ НАУКОВО-ОСВІТНІХ КОМАНД	200
3.1 Показники ефективності команди.....	200
3.2. Оцінка результативності науково-освітніх команд.....	222
ВИСНОВКИ.....	2929
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	311
ДОДАТОК А.....	333

ВСТУП

Актуальність. Сучасні умови на ринку характеризуються постійними змінами. Швидкість появи нових товарів, послуг, товарів аналогів, конкурентів невинно росте. Таке посилення конкуренції на ринку потребує формування в організаціях системи постійного розвитку, запровадження нових концепцій менеджменту. Тому актуалізується питання використання методології управління проектами (англ. «PM - Project Management») в усіх галузях і сферах діяльності, в т. ч. в освіті. В цьому питанні може допомогти правильне проєктування, формування і функціонування сформованих команд у науково-освітніх проєктах.

Дослідженням сутності формування проєктних команд, виявленню особливостей їх розвитку та оцінки ефективності присвячені наукові напрацювання відомих вчених, серед яких: І. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум, С. Моріс, Г. Уїллокс, Є. Нейзел, Дж.В. Ньюстр, К. Девіс, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В. та інші.

В той же час головною проблемою залишається те, яким же чином сформувати команду, щоб досягти максимальних результатів.

Об'єкт дослідження – проєктні науково-освітні команди та науково-методичні здобутки з питань командоутворення, їх визначення і класифікації, методи і системи оцінки продуктивних команд провідними закордонними і вітчизняними вченими.

Предмет – соціально-економічні відносини, сукупність теоретико-методичних і практичних підходів, взаємозв'язки, рольовий розподіл та результати праці, що виникають при формуванні ефективних проєктних команд.

Мета дослідження - аналіз процесів формування команд та оцінки результативності праці її членів, на підставі яких розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх роботи.

Завдання дослідження: визначити методи, моделі, етапи створення команди; оцінити ефективність роботи команд у науково-освітніх проектах; розробити рекомендації щодо роботи команд у науково-освітній сфері.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення, причинно-наслідкового аналізу та синтезу – для уточнення понять «команда» та «командоутворення», «моделі команд», етапів становлення команди; метод статистичного аналізу, системний і процесний підходи – для аналізу процесу створення команди та алгоритму побудови команди проекту з урахуванням міжособових відносин, для виявлення чинників, які впливають на формування проектної команди; моделювання для розробки функціонально-процесної форми опитування членів команд науково-освітніх проектів; графічний метод для наглядного представлення рівня результативності проектної команди.

Як **елементи наукової новизни** можна визначити: проведений автором аналіз та уточнення понять «команда» і «командоутворення»; аналіз основних науково-методичних принципів і підходів щодо формування, визначення і трансформації процесу створення команд, зокрема, у науково-освітніх проектах; дослідженні взаємозв'язків між членами науково-освітніх команд та їх результативністю, беручи до уваги такі особливості як стать, вік, посада, стаж, задоволеність співпрацею з використанням сучасних технологій та інструментарію, зокрема опитування за допомогою анкет у формі Google Docs.

Основні результати та їх практичне значення: в роботі висвітлено такі питання, як теоретичні основи понять команди та командоутворення, відображено методи та моделі формування команд, наведена комплексна характеристика команд одного з українських університетів. Знайдено проблемні зони та можливі чинники їх виникнення, оцінено співвідношення щодо позитивного та негативного ставлення членів команди до результатів діяльності та способів співпраці. Надано рекомендації адміністрації університету щодо покращення роботи науково-освітніх проектних команд. Матеріали використано при підготовці лекцій і практичних занять з дисциплін «Управління науковими проектами», «Управління персоналом».

РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

1.1 Базові поняття командоутворення та команди

Процес командоутворення за останні роки став широко використовуватися в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології [1].

В основному командоутворення має два завдання: формування команди та формування командного духу та атмосфери [2].

При формуванні команди працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетентності командної взаємодії, розвинути неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, виконання різних ролей, розвинути лідерський потенціал, підвищити самооцінку та самосвідомість членів команди, розкрити внутрішній потенціал резервів членів команди [3].

Формування команди має багато складових елементів, приділивши увагу яким можна сформувати високоефективну команду та оптимізувати структуру й функціонально-рольовий розподіл учасників команди. Формування команди включає: ефективну співпрацю в команді, розподіл ролей, оптимізація результатів, формування нової структури внаслідок певних дій по формуванню команди, створення робочої атмосфери, налагодження зав'язків та комунікацій.

З питань формування командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з стимуляції корпоративного духу, створення «атмосфери свята», сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, розвинути корпоративну культуру та корпоративний імідж, підвищити ефективність діяльності та сприяти набуттю нового досвіду [4].

Формування командного духу включає сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення один до одного. Формування командного духу є ще й комплексом заходів, що спрямовані на посилення згуртованості, розвиток довіри, підсилення мотивації працівників,

набуття синергії, підвищення авторитету неформального лідера та розвиток лояльності.

Формування й розвиток навичок командної роботи виступає основою впровадження командного менеджменту. При цьому процесі важливим є гармонізація загальної мети з особистими цілями, формування відповідальності за результати командної роботи, ситуаційне лідерство, гнучка зміна стилю управління залежно від мети, самоврядування та взаємодія.

Команда є результатом процесу командоутворення. Є безліч думок вчених про розкриття цього поняття, наприклад, фахівець Великобританії в сфері управління персоналом Майкл Армстронг говорить, що «Команда - це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, за допомогою яких вони підтримують взаємну відповідальність» [5]. І. Салас, Р. Берд і С. Таненбаум командою називають невелику кількість людей, які поділяють цілі, цінності, різноманітні підходи по реалізації спільної діяльності і загальну та індивідуальну приналежність до групи [6]. Вони роблять наголос на взаємо доповненні, взаємодопомозі членів команди, які беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні виконувати будь-які внутрішньо групові ролі. Команда має свої особливості та відмінності від звичайної робочої групи на підприємстві. Лідерство в команді значно слабше виражено ніж в групі, воно є розподілене між всіма учасниками команди. Відповідальність в команді взаємна, а синергетичний ефект яскраво виражений. Місія команди може відрізнятися від місії організації, але не може суперечити, в команді не існує детального розподілу повноважень, результативність роботи визначається перш за все, за колективними показниками [6].

Чумаченко І.В., Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., які досліджували залежність між чисельністю команди та її успішністю вважають, що чисельність членів команди впливає на її результативність [14]. Звернімося до табл. 1.2. та проаналізуємо чисельність команди, її переваги та недоліки.

Таблиця 1.2 - Аналіз чисельності команди

Чисельність	Перевага	Недоліки
2	Члени співпрацюють та обмінюються думками	Можливе суперництво і є потреба в сторонніх експертах
3-4	Гнучка робота групи, члени знають всі деталі по роботі	Можливі проблеми під час прийняття рішення за умови що к команді 4 чоловіка.
5-6	Ідеальна група для роботи та прийняття рішення, високий творчий потенціал, узгодження питань без великої втрати часу.	Управління та комунікації потребують великих зусиль, а деталі роботи не мають загального огляду
7	Висока концентрація на проблемах та їх вирішенні, креативні рішення	Збільшення накладних витрат, ускладнення комунікацій.
Більше 7	Рекомендується створити ще одну команду для підвищення конкурентоздатності.	

Отже оптимальна кількість учасників команди це від 5 до 7 осіб, - за такого складу команда буде працювати найпродуктивніше.

Команда має свої позитивні наслідки для організації. Команда слугує налагодженню міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами які співпрацюють з командою. Учасники команди гостро відчують відповідальність за кінцевий результат своєї діяльності, набагато гостріше ніж учасники звичайної групи. В команді може бути інший стиль управління відмінний від стилю управління в організації.

Учасники команди отримують поле для розвитку своїх професійних здібностей та навичок (компетентностей), вони освоюють нові функціональні ролі та обов'язки.

В команді наявна більш справедлива система мотивації та стимуляції. Вони утворюють свої цінності та постійно підвищують якість своєї роботи.

1.2 Мета, методичні підходи до створення команди

Кожна команда має свою мету за для якої була створена. Мета діяльності команди не повинна суперечити цілям діяльності організації.

Створювати команду не завжди потрібно, основними причинами є декілька умов. В організації повинна скластися така ситуація, за якої досягнення цілей вимагає різних навичок та думок. Також коли всі компоненти діяльності є взаємозалежні. Створення команди є доцільним тоді, коли є час на її формування, а організаційна культура не виключає ефективного функціонування команди. Члени команди повинні бути реально зацікавлені в досягненні головної мети та встановленні команди, як єдиного цілого [14].

Команди бувають різними, тип, модель та інші характеристики можуть змінюватись залежно від мети команди та інших умов. Якщо мета команди – дослідження та пошук альтернатив, то вони повинні бути самостійними та креативними. Члени команди повинні бути інтелектуальними, незалежними, мати аналітичні здібності. Якщо метою команди є виконання конкретного завдання, то в роботі повинна бути визначеність та забезпеченість ресурсами. Члени повинні оптимально виконати завдання. В структурі команди по ролям все чітко розділено, визначені критерії успіху та невдач. Якщо мета має розмиті границі, такі як пошук проблеми, то члени команди повинні довіряти один одному та виражати взаєморозуміння, підтримувати один одного та шукати проблему. Члени повинні мати високий інтелект, досвід роботи, бути чесними, відкритими, вміти слухати.

Виходячи з вище сказаного, бувають такі напрямки діяльності команди: функціональна, мультидисциплінарна та самокерована.

Функціональна команда має найбільш чітку систему управління та підпорядкування. Команда складається з фахівців які ефективно вирішують поставлені завдання. Найбільш продуктивно такі команди працюють в ієрархічних організаціях за умов стабільного й передбачуваного ринку.

Мультидисциплінарна команда складається з фахівців з різних підрозділів чи партнерських організацій. Вони можуть знайти рішення складних проблем, що потребують високої компетентності. Члени команди доповнюють один одного, створюють синергетичний ефект. Така команда пристосована до умов зміни навколишнього середовища.

Самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в різних сферах, вони взаємодоповнюють один одного. Члени команди мають свободу в прийнятті рішень. Команда високоефективна в умовах створення чогось нового чи то справи, чи то організації.

Будь яка команда проходить стадії свого встановлення. У сучасній літературі видаляють декілька підходів до формування команди.

Науковці С. Моріс, Г. Уїлкокс, Є. Нейзел виділяють такі стадії розвитку: Дитинство - Юність - Зрілість – Згасання, смерть [7].

Науковці Дж.В. Ньюстром, К. Девіс виділяють такі стадії розвитку: Формування - Сум'яття - Нормування - Виконання роботи – Розформування [8].

Науковці Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор виділяють такі стадії розвитку: Формування - Боротьба - Створення норм - Виконання роботи [9].

Науковець Л. Рай виділяє такі стадії розвитку: Формування - Конфлікти - Нормування – Робота [10].

Науковець Дж. Стюарт виділяє такі стадії розвитку: Формування - Штурм - Нормалізація – Виконання [11].

Науковець Б. Такман виділяє такі стадії розвитку: Формування-Бурління-Створення норм-Функціонування – Зміна/ Перетворення [12].

У будь-якому тлумаченні командою вважається сукупність людей, які працюють разом для досягнення єдиної мети та взаємодоповнюють один одного. На всіх етапах життєвого циклу члени команди співпрацюють. Вони мають свої визначені ролі в межах яких проявляють свої особисті здібності.

М. Белбін у своїх працях визначив сукупність ролей для команди: «робоча бджола», «генератор ідей», «постачальник», «керівник», «мотиватор», «аналітик», «надихатель», «контролер» [13].

Р. М. Белбін вважає, що до командної роботи здатний не кожен працівник и близько 30% не можуть працювати в команді, вони найпродуктивніше працюють самостійно [13].

За Белбіном команда може бути гомогенними, але результати її будуть меншими ніж би члени працювали окремо.

Таким чином цю модель, на нашу думку, можна використовувати під час планування і проектування команди та підбору її членів для продуктивнішої роботи. Модель підказує, як розвинути сильні сторони команди та кожного її члена.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ КОМАНД

2.1 Моделі команд

Є різні моделі команд, використовуючи які, кожна організація прийде до успіху. Модель сформованої команди може бути різною залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. У світовій практиці виділяють різні моделі команд: традиційна, командного духу, переднього краю, цільових завдань, кібер команда [10].

З поміж попередньо описаних моделей на практиці виділяють ще й такі: бізнес модель; офіс президента; багатофункціональна команда; особлива команда; команда пошуку та порятунку; команда, що виконує «брудну» роботу; SWAT-команда; спортивна; «театральна»; транснаціональна.

Щоб дослідити характеристику моделей звернімося до таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Характеристики різних моделей команди

Модель	Характеристика
Традиційна модель	Традиційна модель передбачає наявність лідера, який розподіляє з членами команди свою відповідальність та повноваження. Керівник може дозволити взяти роль лідера іншому члену.
Модель командного духу	Модель командного духу передбачає те, що наявний високий рівень командного духу, члени команди натхненні, задоволені, але недоліком цієї моделі є те, що цю команду можна вважати псевдокомандою, бо завжди є одна людина, яка бере на себе виконання усіх справ. Крім того, немає обміну владою або відповідальністю.
Модель переднього краю	Модель переднього краю характерна для групи людей, які керують самі собою. Високий рівень відповідальності за рішення. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення

	щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це самокоординована команда.
Модель цільових завдань	Модель цільових завдань характерна для команд, що збираються разом тільки за для роботи над якимось проектом чи завданням. Така команда зазвичай має назву проектна команда.
Кібер команда	Модель кібер команди передбачає те, що члени зустрічаються дуже рідко. В основному спілкуються через електронні комунікації і працюють над проектом віддалено.

Для кожного конкретного випадку підходить своя модель команди, використовуючи яку, можна отримати максимальні результати по роботі.

2.2 Етапи становлення команди

Під час створення команди управлінці повинні враховувати безліч факторів починаючи від мети створення команди до наявних ресурсів в організації. Саме формування команди проходить в декілька етапів.

За надбаннями вчених Доценка Н.В, Сабадоша Л.Ю, Чумаченка І. В. було виділено, що процес формування команди складається з чотирьох етапів [14].

На першому етапі відбувається визначення основних вимог до команди. Організація визначає головну мету, діяльність команди, вимоги до загальних особливостей команди та вимоги до групи характеристик.

Відбувається побудова матриці компетенцій з певними граничними значеннями для кожної компетенції. Також формується матриця заміщення ролей з урахуванням обмежень без суміщень.

Визначення вимог до ресурсів для виконуваних робіт здійснюється для того, щоб оцінити можливості забезпечення команди всім необхідним для досягнення поставлених завдань і конкретних результатів.

На другому етапі відбувається визначення претендентів у команду проекту. Для цього використовують різні методи, такі як метод 360, індивідуальний асесмент, тестування.

Метод 360 - це коли ділове оточення самостійно оцінює співробітника на ступінь відповідності даного працівника до певних вимог.

Індивідуальний асесмент – це метод за якого проводиться оцінка кандидата за проведенням інтерв'ю, аналізом даних, проведенням сесії та спілкування з керівниками. Результатом є звіт про працівника.

Тестування - це проходження певних тестів на виявлення необхідних характеристик кандидата.

На третьому етапі відбувається відбір у команду проекту. Проекція матриці заміщення ролей на функціонал проекту необхідна для визначення членів команди. Відбір команди проекту це один з найважливіших етапів.

Формування матриці відповідальності претендентів з урахуванням обмежень матриці суміщення і заданих коефіцієнтів вимог потрібне для розподілу меж відповідальності членів команди, хоча відповідальність за результати діяльності є спільною.

На четвертому етапі відбувається сам процес по формуванню команди, як комплекс заходів щодо формування та розвитку команди.

Формування команди базується на таких принципах, як цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність.

Процес формування команди також повинен вміщувати, ще декілька складових, таких як визначення лідера, налагодження комунікацій.

Коли в організації відбувається процес підбору кандидатів до команди, потрібно враховувати як професіональні якості, так і особисті. Кандидат повинен бути наділений певними знаннями зі певної сфери, він повинен бути вмотивованим, комунікабельним.

Кожна команда повинна відповідати певним характеристикам: єдність мети, спільна діяльність, несуперечливість інтересів, автономність діяльності,

спеціалізація та взаємо доповнення ролей, колективна та взаємна відповідальність, стійкість команди.

За дослідженнями Доценка Н.В, Сабадоша Л.Ю, Чумаченка І. В., Клименко Н. І. Смирнова С. А. [14-15] нами було виділено моделі формування, за допомогою яких можна створити команду:

- оптимізаційні моделі формування команди за призначенням - застосовується апарат оптимізації для вирішення завдань по формуванні складу команд, поділу ролей та обсягів робіт;
- теоретико-ігрові моделі, яка також застосовуються для формування команди, використовують апарат теорії ігор для опису та дослідження процесу формування і функціонування команд. Використовують модель Маршака-Раднера, модель колективного стимулювання, модель репутації та норм діяльності;
- імітаційно-експериментальні моделі дослідження використовують при формуванні та налагодженні роботи в команді, застосовується такий апарат як: імітаційні експерименти, ділові ігри.
- рефлексні моделі для формування команди застосовується теорію рефлексних ігор [15].

Розглянемо рефлексну модель по формуванні команди.

Формальна постановка задачі по формуванні команди може відобразитися так:

$$|N|=n \leq n_0$$

Де N – склад команди, N_0 -множина агентів, кандидатів на ролі в команді.

За умови, що $|N_0|=n_0$.

Функціональність команди та її ефективність в основному відображається її складом, який повинен мати найбільший можливий потенціал для найпродуктивнішої реалізації цілей.

$\Phi(N)$ – функціонал ефективності, який дорівнює кожному можливому складі команди.

Реальний склад команди знаходиться:

$$N^* = \arg \max \Phi(N)$$

Для того щоб підібрати оптимальний склад команди можна використати надбання рефлексної модель.

В першу чергу треба встановити модель суб'єкта:

$$X1 = f(x1, x2, x3),$$

де $x1$ – вплив зовнішнього світу на кандидата; $x2$ – психологічна установка людини («образ себе»); $x3$ – інтенції суб'єкта; $X1$ – готовність людини обрати той чи інший полюс [15].

Потім порівнюються моделі кандидатів та формуються можливі склади команд.

Наступним етапом є визначення найбільш продуктивної команди з огляду на дослідження.

В рефлексній моделі досліджують готовність людини брати на себе відповідальність, приймати рішення та мати власну думку.

Після отримання даних по всім кандидатам далі іде порівняння їх між собою та з основними вимогами до посади.

Ця модель в більш широкому застосуванні може оцінити готовність працівника до реальних дій у заданих умовах праці в команді.

2.3 Алгоритм побудови команди проекту з урахуванням міжособистісних відносин.

Дослідимо задачу формування команди, з урахуванням міжособистісних стосунків в організації, на основі досліджень Чумачено І.В. [14].

$P = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ – множина претендентів.

Далі розглянемо множину функціональних підрозділів, співробітники якої відповідають критеріям зазначеного проекту.

$F = \{F_1, F_2, \dots, F_m\}$ – множина функціональних підрозділів.

Розглянемо необхідну кількість учасників з кожного підрозділу (з певними компетентностями) для реалізації проекту.

$T = \{T_1, T_2, \dots, T_m\}$ -необхідна кількість працівників для команди.

Далі визначаємо оптимальний склад команди

$D = \{D_1, D_2, \dots, D_m\}$ - де, D_j - підмножина працівників підрозділу, яких відібрали для реалізації проекту.

Складемо цільову функцію

$$F = \sum_{j=1}^k V(P_j) \rightarrow \max_{p_j=p} \quad (1)$$

Де, $V(P_j)$ -вклад претендента, P_j в груповій взаємодії, k - загальна кількість працівників, яких треба залучити для реалізації проекту.

Для того, щоб використати даний алгоритм, треба враховувати те, що кожен працівник повинен бути закріплений за своїми функціональними обов'язками та підрозділами в організації.

$$S_j = \{s | s \in P\}, j = \overline{1, m}; \bigcup_{j=1}^m S_j = P; \bigcap_{j=1}^m S_j = \emptyset \quad (2)$$

Де, S_j –множина кандидатів, яка представлена з одного підрозділу.

Кількість необхідних членів команди не повинна перевищувати кількість доступних трудових ресурсів.

$$|S_j| \geq T_j \quad (3)$$

Команда проекту повинна бути сформовано з тієї кількості працівників, які є доступні.

Для того, щоб вирішити цю задачу, треба спочатку визначити вклад кожного працівника $V(P_j)$. Знайдемо його на основі характеру взаємодії з іншими кандидатами до команди проекту.

Використаємо соціометрію, як теорію між особистих відносин в малій групі.

Дослідження дадуть дані про степінь згуртованості в групах в організації, виявить позиції працівників в колективі, виявить точки неформальної згуртованості.

Сам механізм проведення соціометричного дослідження складається з заповнення соціометричної карточки. Де є такі позначення + - позитивне ставлення до працівника, - - негативне ставлення до працівника, 0 – ніяке

ставлення до працівника. Підсумовуючи значення з соціометричної картки, можна виявити статусні позиції працівників:

- «Зірки» - популярні індивіди, з якими всі хочуть працювати.
- «Кращі»- також популярні, кількість бажаючих з ними працювати дещо менша.
- «Прийняті» - з ними хочуть працювати більше працівників, ніж не хочуть.
- «Ізольовані» - ті, хто не отримав ні задоволеного, ні від'ємного результату.
- «Відвернуті» - з ними хоче працювати найменша кількість робітників

Перед працівниками в опитуванні постає питання «З ким би Ви хотіли приймати участь в тій чи іншій діяльності?»

Результати соціометричного дослідження заносяться в відповідну матрицю, де дані сумуються по кожному кандидату.

Знайдемо індекси соціометричного статусу j -го члена групи C_j та індексу експансивності i -го члена групи E_i по формулам:

$$C_j = \frac{\sum_{i=1}^n (S_{ij}^+ - S_{ij}^-)}{n-1} \quad (4)$$

$$E_i = \frac{\sum_{j=1}^n (S_{ij}^+ - S_{ij}^-)}{n-1} \quad (5)$$

де, S_{ij}^+ уподобання, які отримані i -м членом групи від j -го члена («+»).

S_{ij}^- - відхилення отримані i -м членом, від j -го члена («-»).

Тепер дослідимо емоційний вклад кожного учасника в групі взаємовідносини.

$$V_i = \frac{C_i + E_i}{2} \quad (6)$$

Чим більший цей індекс, тим вищий емоційний вклад учасника в групові відносини, він порівнює позитивні та негативні відносини в колективі.

Оптимальний склад учасників буде розраховуватись як сума показників максимальної взаємодії.

Для того, щоб обрати найкращу команду, використовують ранжування.

За умов коли кількість пропонованих комбінацій груп перевищує 1, тоді кандидати повинні заповнити шкалу відносин, користуючись надбаннями Т.Сааті. Звернімося до таблиці 2.3.1

Таблиця 2.3.1. Шкала відносин

Степінь залежності	Визначення
1	Однакове ставлення, чи все одно, який вибір
3	Слабка значимість, чи буде цей член в команді чи ні
5	Вагома значимість
7	Дуже сильна значимість
9	Абсолютна значимість
2,4,6,8	Проміжні значення

Негативне ставлення в цій системі позначається діленням 1 на степінь залежності.

Індекс соціометричного статусу j -го кандидата розраховується як середнє геометричне по j -м стовпці соціометричної матриці.

$$C_j^R = \sqrt[n-1]{\prod_{i=1}^n k_{ij}} \quad (7)$$

Де, C_j^R - соціометричний статус j -го члена групи. k_{ij} - оцінка, отримана j -м членом від i -го. n – число учасників.

Індекс емоційної експансивності j -го члена групи визначається як середнє геометричне по i -му рядку

$$E_i^R = \sqrt[n-1]{\prod_{j=1}^n k_{ij}} \quad (8)$$

де, E_i^R - емоційна експансивність i -го члена групи. k_{ij} - оцінка віддана i -м членом групи j -му.

Розрахуємо індивідуальні соціометричні індекси

$$V_i^R = \frac{C_i^R + E_i^R}{2} \quad (9)$$

Алгоритми складається з таких етапів :

1. Проведення опитування кандидатів, щодо їх емоційної симпатії до інших кандидатів.
2. Знайти індекси, соціометричний індекс та індекс персонального вкладу.
3. Далі сортуємо працівників за отриманими показниками, в порядку спадання.
4. Обираємо найкращу команду.

РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ПРИ ФОРМУВАННІ ПРОЄКТНИХ НАУКОВО-ОСВІТНІХ КОМАНД.

3.1 Показники ефективності команди

Під ефективністю діяльності команди розуміється економічна вигода, якщо порівнювати ресурси на її створення та принесені результати від її діяльності. Ефективність функціонування команди розглядається в декількох аспектах: управління, якість, критерії оцінювання, критерії вигоди.

Однією з вимог щодо успішності команди є орієнтація учасників на результат і присутність формального лідера.

Формування команди відбувається з двох причин: об'єктивна та персональна причина. Об'єктивна причина створення команди – вирішення проблеми, досягнення мети. Персональна причина – формування міжособистісних рушійних сил.

Виділяють декілька груп показників ефективності команди: виробничо-економічні, ринкової стійкості та психологічної стабільності [14].

Група показників виробничо-економічна включає в себе такі показники, як порівняння вартості робіт з показниками основних конкурентів, щоб визначити економічну вигоду від команди, також порівняти показники якості з аналогічними показниками конкурентів, це так звана перевірка на конкурентоспроможність, й порівняння сервісних показників з аналогічними показниками основних конкурентів [19]. Це такі показники як відносний показник витрат на одиницю продукції, Рентабельність виробництва, Продуктивність праці та інш.

Група показників ринкової стійкості включає в себе порівняння величини ринкової ніші з можливостями основних конкурентів, маркетингові дослідження та здатність до адаптації до зовнішніх умов.

Група показників психологічної стабільності команди включає рівень командного духу, мотивацію, креативність, адаптивність. Комунікації та психоемоційну стабільність членів команди.

Кожен член команди повинен відповідати вимогам за певними компетенціям, які можна розділити на такі групи: методологічна, соціальна, персональна, професійна та особистісна.

Методологічна компетенція показує те, чи може працівник дотримуватися встановлених норм та правил у процесі діяльності, ці правила та норми повинні бути обґрунтованими та необхідними під час виконання завдання.

Соціальна компетенція відбиває здатність та готовність до співпраці з іншими людьми, розуміння їхніх позицій та соціальне становище, брати участь в процесі формування робочої атмосфери.

Персональна компетенція охоплює особистісну та соціальну здатності, описує можливість людини формувати власне життя та розпоряджатися ним, відповідальність на соціальному, культурному, професійному рівні.

Професійна компетенція охоплює знання, вміння, навички, досвід людини з професійної сфери діяльності, готовність людини виконувати поставлені завдання спираючись на методологію та принципи з цієї ж сфери.

Особистісна компетенція описує здатність людини діяти незалежно та брати повну відповідальність за свої дії.

В команді, що може називатися успішною повинні бути такі характеристики: високий ступінь узгодженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, професійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі в команді.

Показником ефективності роботи команди є також позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань: якість, кількість, витрати, інновації [21].

3.2. Оцінка результативності науково-освітніх команд

Перш за все проаналізуємо статистичні дані проведеного опитування серед учасників науково-освітніх команд. В опитуванні приймали участь викладачі, співробітники, аспіранти і студенти українських університетів, зокрема таких кафедр: управління, економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, фінансів, банківської справи та страхування, психології, політології та соціокультурних технологій, кафедри патологічної анатомії, технічної теплофізики. Тобто опитування має широкий спектр респондентів.

З опитованих респондентів кількість жінок склала 57,1%, кількість чоловіків 42,9%, це підтверджує той факт, що в університетському середовищі існує відносна гендерна рівність, - до роботи над проектами залучають осіб будь якої статі [16].

Також, з досліджень Белбіна, можемо сказати, що колективи в яких присутні як чоловіки, так і жінки є більш продуктивними, ніж ті, в яких однорідний склад [17].

Розглянемо вікові особливості учасників угруповань (рис.3.2.1).

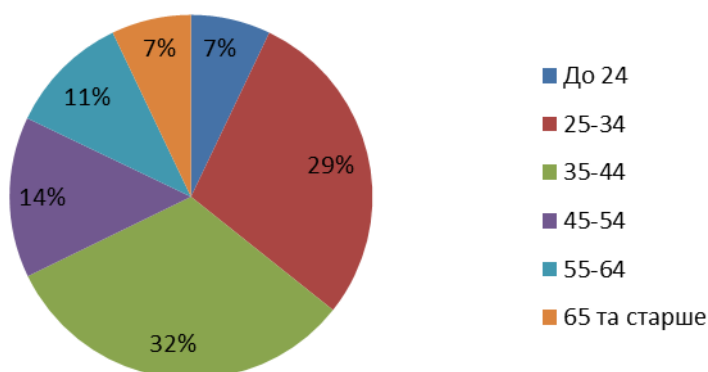


Рисунок 3.2.1 - Вікові співвідношення між членами команд.

Більшість членів – це люди від 25 років до 44, вони активні, цілеспрямовані, зацікавлені в саморозвитку та пошуках нових рішень, вони

мають професіональний досвід та певні надбання зі своєї галузі, а також відкриті до нового.

По посадам прослідковується таке співвідношення, - 50 % опитуваних що входять до команд – доценти. Також до роботи з наукою та дослідженнями залучають студентів, понад 7% опитуваних, що входять до команд – студенти, детальніше розглянемо на рис.3.2.2.

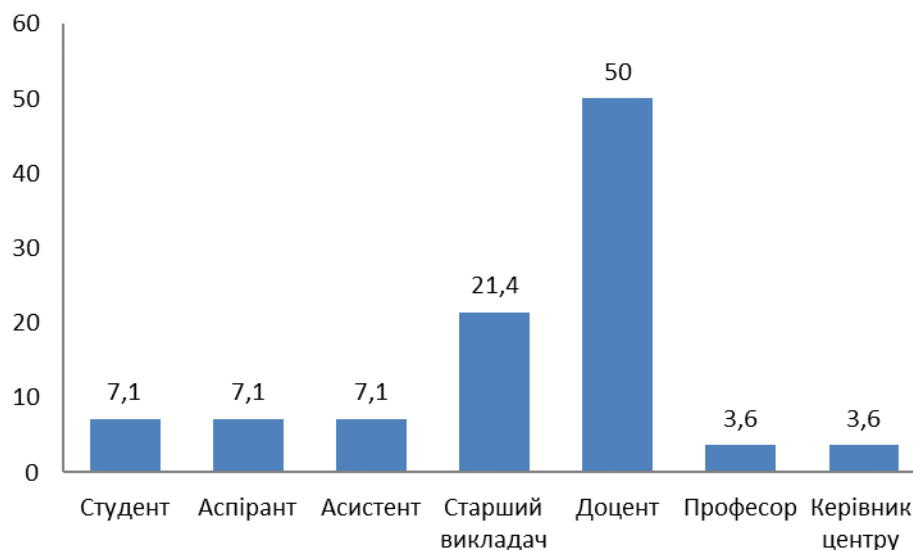


Рисунок 3.2.2 - Співвідношення по посадам

Також до роботи над проектами в великій кількості залучені старші викладачі. Розглядаючи посади, також необхідно звернути увагу на науковий ступінь членів.

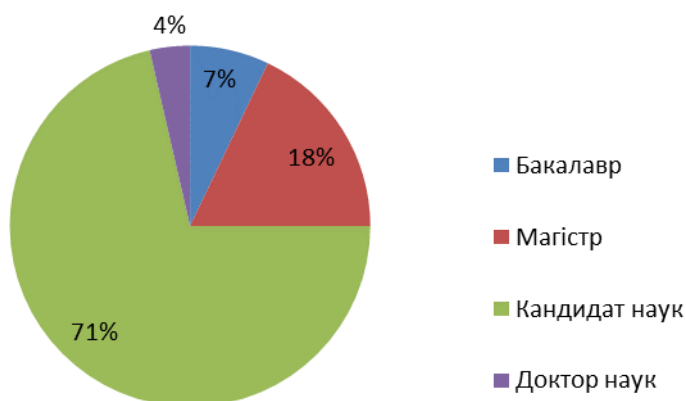


Рисунок 3.2.3 - Співвідношення за науковим ступенем

Як наведено на діаграмі, переважна більшість учасників команд має науковий ступінь – кандидат наук.

Мета діяльності команди – основна причина його створення. Виділяють декілька основних цілей діяльності.

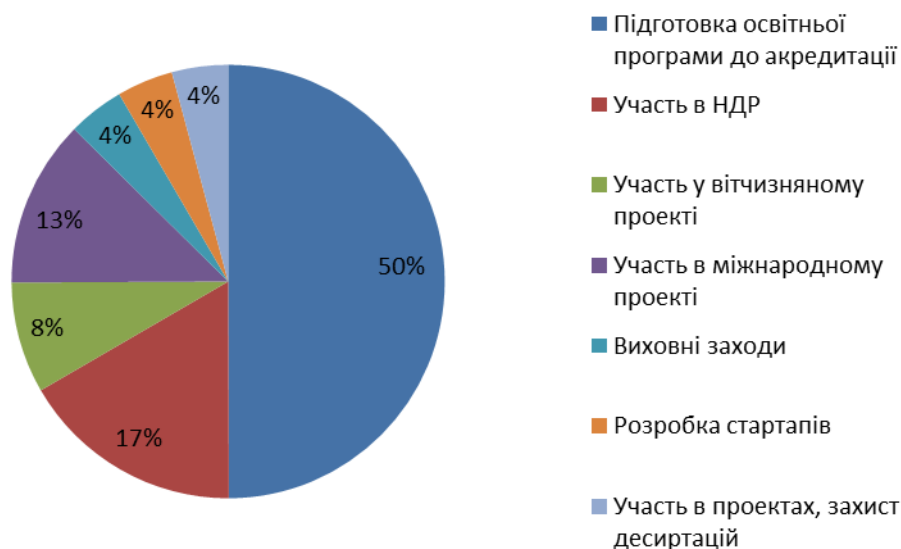


Рисунок 3.2.4 - Мета командної роботи

Більша кількість команд працюють над підготовкою освітніх програм до акредитації.

Використовуючи надбання Белбіна, ми дослідимо рольове самовираження опитуваних респондентів (Див. пп.1.2).

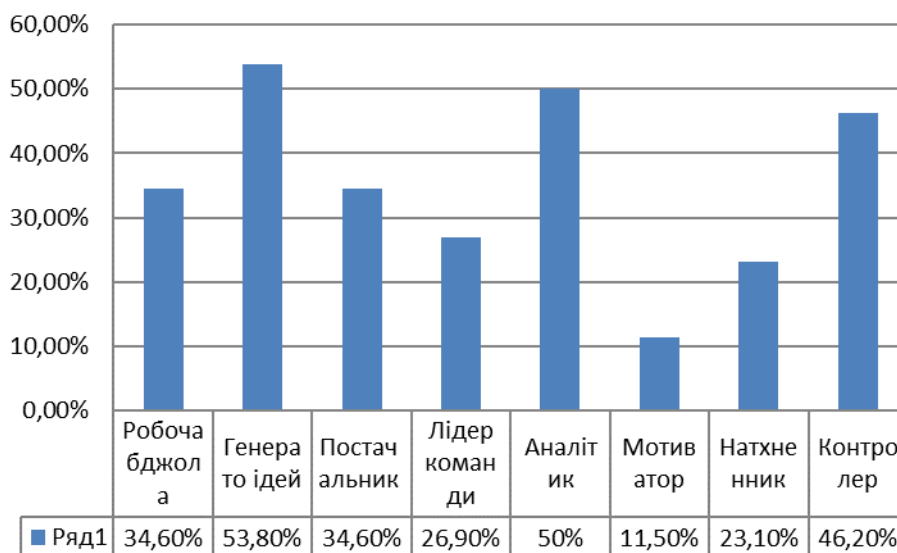


Рисунок 3.2.5 - Рольове самовираження опитуваних.

Більшість працівників асоціюють себе з роллю генератора ідей, аналітика та контролера. Найменш популярна роль – «мотиватор».

Кількість членів команди впливає на результативність та взаємозв'язки.

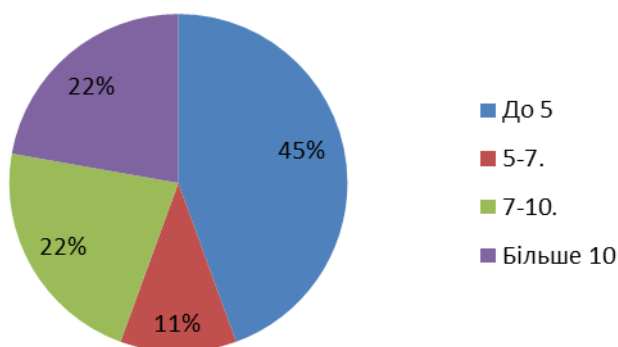


Рисунок 3.2.6 - Кількість членів команди

Переважає більшість команд має склад менший за 5 осіб. З досліджень Чумаченка команди в такому складі мають результати менші, ніж би команда складалась з 5-7 чоловік (див. пп1.1) Найпродуктивніші команди з погляду на чисельність складають 11,1 % від загальної кількості.

Розглянемо ще декілька важливих характеристик: кількість років роботи на кафедрі, що відображає досвід роботи та налагодженість взаємозв'язків з іншими працівниками та час роботи над проектами (стаж в проектах):

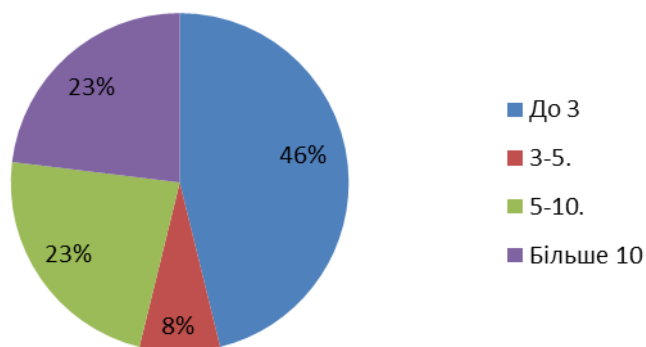


Рисунок 3.2.7 - Стаж роботи на кафедрі.

Як відносно нові працівники так із великим стажем роботи (5-10, та більше 10 років) на кафедрі приблизно однаково приймають участь в проектній діяльності. Нові працівники кафедр все таки більш залучені до командної роботи.

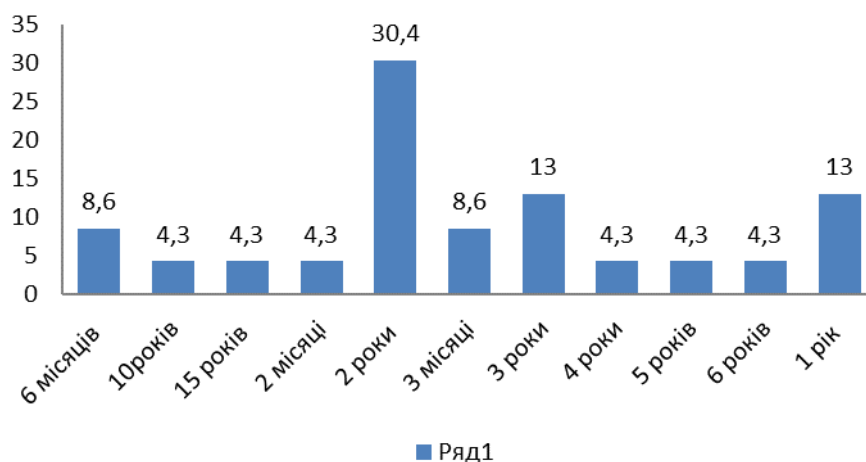


Рисунок 3.2.8 Термін роботи в проектах

Найбільша кількість опитуваних є залучена до проектної діяльності та роботі в командах протягом 2 років.

Модель команди, як форма взаємозв'язків та відносин в команді розглянута на рис.3.2.9.

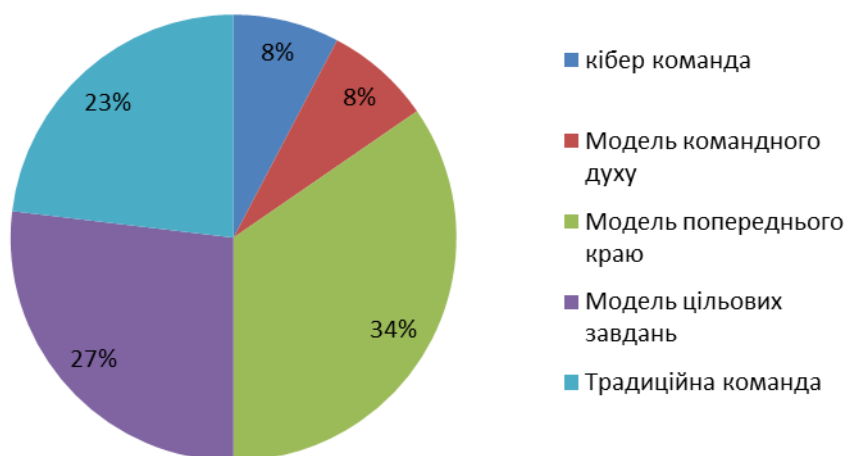


Рисунок 3.2.9 Моделі команд

Лідерами з моделей по роботі в командах є модель переднього краю, модель цільових завдань, та кібер модель.

Щодо загальної оцінки по відповідності загальних результатів запланованим, то 60% опитуваних повністю задоволені результатами, 40% частково задоволені.

70% опитуваних відчувають себе комфортно, працюючи в команді, 30% більш менш відчувають комфорт при праці в команді.

69% опитуваних запевнили, що лідери їх команд делегують повноваження та відповідальність, 26 стверджують, що лідер частково делегує, а решта говорять, що лідер взагалі не делегує повноваження.

Корисність роботи в команді працівники оцінили як: добре- 69%, середньо-31%.

Оцінка того, чи працює їхня команда краще за інші була оцінена як: краще - 24%, більш-менш - 68% , гірше - 8% .

Здатність до пристосування мінливих умов: швидко - 65%, середня швидкість - 35% .

Розвиток професійних навичок в команді опитувані оцінили як: гарний 73%, опосередкований 27%.

Оцінка того, чи задоволені члени їх команд складом: 42% задоволені, 30% більш менш задоволені, 28% незадоволені складом своєї команди.

Розподіл ресурсів визначили як: оптимальний розподіл – 57%, середня зручність розподілу – 38%, погана система розподілу ресурсів – 5%.

На питання чи готові Ви надалі працювати в команді 57% опитуваних затвердили, що готові, 38% - можливо, 5% виявили бажання більше не працювати в команді даного складу.

Питання компетентності та її відповідності, щодо власних сил були оцінені так: повністю відповідають 70%, частково 30%.

Отже, 60% результатів повністю відповідають запланованим, 70% працівників почувають себе комфортно працюючи в своїх командах, 69% з опитуваних затвердили, що лідери делегують свої повноваження, також в 69% отримують корисність від роботи в командах. Оцінка конкурентоспроможності показала, що лише 24% працівників вважають роботу своєї команди кращою за інші.

65% команд здатні швидко пристосовуватися до мінливості зовнішніх умов. 75% отримують розвиток своїх професійних навичок. Задоволеність складом команд = 42% від всіх опитувані, оптимальний розподіл ресурсів 57%, та рівень компетентностей -70%.

Проблемною зоною є те, що лише 60% запланованих результатів відповідають дійсності, це може бути результатом того, що наявний низький рівень конкурентоспроможності та низький рівень задоволеності складом команди, також низьким є рівень оптимальності розподілу ресурсів.

Таким чином на підставі проведеного дослідження нами пропонуються такі рекомендації щодо організації роботи науково-освітніх команд:

1. Склад ідеальної команди повинен бути 5-7 чоловік.
2. При формуванні команди працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з командоутворення, розвинути компетенції командної взаємодії, неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, виконання різних ролей і якщо цього не було проведено одразу, то провести це на даний момент.
3. При формуванні командного духу працівники повинні освоїти знання, вміння та навички з стимуляції корпоративного духу, створення атмосфери свята, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, що є обов'язковим для підвищення конкурентоспроможності та задоволенню складом команди.
4. Команда повинна слугувати налагодженню міцних зав'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами які співпрацюють з командою.
5. Рольовий розподіл обов'язково повинен включати реалізатора, координатора, мотиватора, генератора ідей та постачальника (за Белбіном).
6. Команда повинна пройти всі стадії становлення та більшу частину своєї співпраці провести на стадії функціонування (за Такманом).
7. До складу команди повинні входити тільки ті члени, необхідність в яких є, вони повинні відповідати раніше встановленим вимогам.
8. Вимоги до складу команди, її мети та інших характеристик повинні бути сформовані ще під час планування створення команди.
9. Вибір кандидатів в команду повинен проходити з урахуванням не тільки професійних характеристик, а й з урахуванням особистісних

характеристик, взаємозв'язків в колективі (бо 30% працівників, за дослідженнями Белбіна не здатні до командної роботи). Для цього можна використати рефлексні ігри, метод 360 та ін.

ВИСНОВКИ

Під час написання наукової роботи було проведено аналіз базових понять команди та командоутворення.

Питання командоутворення має в своєму складі: завдання створення команди та створення командного духу.

Будь яка команда складається з людей, які повинні освоїти знання, вміння та навички роботи в команді. Це є дуже важливим, адже впливає на результативність роботи. Треба розвинути неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, розвинути корпоративну культуру та корпоративний імідж, підвищити ефективність діяльності та сприяти набуттю нового досвіду.

Будь яка команда повинна мати мету своєї діяльності.

Таким чином команда, як цілеспрямовано сформована група працівників, що свідомо і згуртовано працюють для досягнення певної мети та покладаються один на одного має певні переваги над класичним ієрархічно-операційним підходом. Результативність такої команди буде мати синергетичний ефект. Чим краще сформована та спрацьована команда, тим більша її результативність, а отже і конкурентоспроможність організації також буде зростати. Команда також сприяє розвитку професіональних компетентностей, налагодженню ефективних організаційних зв'язків між її членами.

Під час роботи над науковою роботою, було розглянуто стадії формування команди, її утворення, рольова насиченість та особливості її роботи.

Було розглянуто моделі команд та їх особливості, характеристика основних відмінностей.

Кількість членів команди повинна бути меншою, або дорівнювати кількості доступного персоналу. Реальний склад команди повинен визначатися за максимальною можливою результативністю, яку можна знайти користуючись рефлексними іграми чи алгоритмом побудови команди проекту з урахуванням міжособистісних відносин.

Була проведена комплексна оцінка команд, що працюють у науково-освітніх проектах, проведений аналіз за сукупністю показників, що визначають результативність роботи. Так як з отриманих результатів можна сказати, що в командах є зони для підвищення конкурентоспроможності, то були надані рекомендації для підвищення результативності їх роботи, з урахуванням досліджень провідних вчених в цьому питанні.

Основним результатом наукової роботи є запропонований авторський підхід до оцінки командної роботи у науково-освітніх проектах, на підставі результатів якого розроблені рекомендації щодо ефективного формування і результативної роботи науково-освітніх команд використано при підготовці лекцій і практичних занять з дисциплін «Управління науковими проектами», «Управління персоналом», «Управління людськими ресурсами в проектах» у навчальному процесі та може бути використаний адміністрацією університету при формуванні таких команд (творчих колективів, робочих проектних груп з розробки, ліцензування і акредитації освітніх програм).

Список використаної літератури

1. Психологія тимбіндингу: навчальний посібник / Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. ; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. – 92 с. ISBN 978-617-7470-63-1
2. Менеджмент: навч. посіб./ Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макухата ін. ; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко.- Х.: Право, 2013.-216с.
3. Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.
4. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М.Г. Исхакова — СПб.: Речь, 2010. — С. 18-21
5. Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. - 512 с.
6. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. - K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
7. Морис С. В ролі лідера успішної команди / С. Морис, Г. Уилкокс, Э. Нейзел ; [пер. с англ.]. – Дніпропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 180 с
8. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис ; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с
9. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор ; [пер. 5-го англ. изд.] ; [науч. ред. перевода Хачатуров А.Е.]. – М. : Издво «Дело и сервис», 2004. – 572 с.
10. Карамушка Л.М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації / Л.М. Карамушка, Н.І. Клокар, О.А. Філь. – Біла Церква : КОПОПК, 2008. – 64 с

11. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
12. Геллерт М. Все о командообразовании = Teamarbeit, teamwork, teaming, teamberatung: руководство для тренеров / М. Геллерт, К. Новак. - пер. с нем. - М.: Вершина, 2006.
13. Р. Мередит Белбин Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин.- Ніппро.: 2003. – С. 232
14. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія/Н. В. Доценко,Л.Ю. Сабадош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В.Чумаченко; Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015.-201с.
15. Клименко Н. І. Смирнов С. А. Модель поведінки рефлексивного агента в групі // Матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Теоретичні і прикладні проблеми фізики, математики та інформатики». — ВПІ ВПК «ПОЛІТЕХНІКА», 2016. — 26 – 28 травня. — С. 42–44.
16. Гендерні дослідження : прикладні аспекти : монографія / [В. П.Кравець, Т.В. Говорун, О. М.Кікінежді та ін.] ; за наук. ред. В. П.Кравця. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 448 с
17. А. В. Бездітко. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації// таврі. Наці. уні-т ім.В. І. Вернадського. Вид-тво: 2 Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія, 2012, вип. 18, т. 20, № 9/1
18. Батенко Л. П. Управління проектами / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинка. – К. : КНЕУ, 2003. – 231 с.
19. Біла О. О. Організація сумісної діяльності у проектних командах / О. О. Біла // Вісник Черкаського університету / Серія «Педагогічні науки» – Вип. 199. –Ч. 1 – 2011. – с. 243–246.
20. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів / Марк Браун; Британська Рада в Україні. – 2-е вид. – К., 2009. – 96 с.

ДОДАТОК А

Скріншоти анкети у Google Docs

Ефективність командної роботи

Вкажіть, будь ласка, Вашу стать:

☐ М

☐ Ж

Вкажіть, будь ласка, Ваш вік:

☐ До 24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55-64

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

☐ 55-64

☐ 65 та старше

Вкажіть, будь ласка, Вашу посаду:

☐ Студент

☐ Аспірант

☐ Асистент

☐ Старший викладач

☐ Доцент

☐ Професор

☐ Інше: _____

Вкажіть, будь ласка, Вашу освіту, науковий ступінь:

☐ Бакалавр

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PfFRhEVDSh7QL3C_OB9hn5IE5KKT1GkPrJ0yiwVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Додатки Forester 7543-2789... Grisport Active 417... Мужские ботинки... Врачи медцентра Каталог обуви Vam... Josef Seibel Klettli... Lico im Vamos Onli... Інші закладки

☐ бакалавр

☐ Магістр

☐ Кандидат наук

☐ Доктор наук

Прізвище лідера Вашої команди

Ваша відповідь

Кафедра, де Ви працюєте

Ваша відповідь

Кількість членів Вашої команди:

☐ До 5

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PfFRhEVDSh7QL3C_OB9hn5IE5KKT1GkPrJ0yiwVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Додатки Forester 7543-2789... Grisport Active 417... Мужские ботинки... Врачи медцентра Каталог обуви Vam... Josef Seibel Klettli... Lico im Vamos Onli... Інші закладки

☐ До 5

☐ 5-7

☐ 7-10

☐ Більше 10

Чи входять до Вашої команди студенти

☐ Так

☐ Ні

Мета Вашого проекту

☐ Підготовка освітньої програми (спеціальності) до акредитації

☐ Участь в НДР

☐ Участь у вітчизняному грантовому проекті

☐ Участь в міжнародному грантовому проекті

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PfFRhEVD5dh7QL3C_OB9hn5IEX5KKT1GkPrJ0yiwVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Додатки Forester 7543-2789... Grisport Active 417... Мужские ботинки... Врачи медцентра Каталог обуви Vam... Josef Seibel Klettli... Lico im Vamos Onli... Інші закладки

☐ Участь в міжнародному грантовому проєкті

☐ Інше: _____

Термін роботи в проєкті

Ваша відповідь _____

Ваша офіційна (формальна) роль в проєкті

☐ Керівник (менеджер проєкту)

☐ Виконавець

☐ Куратор, координатор від вищого керівництва

Оберіть роль, або декілька ролей, що, на Вашу думку, найбільше Вам підходять при роботі в команді :

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PfFRhEVD5dh7QL3C_OB9hn5IEX5KKT1GkPrJ0yiwVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Додатки Forester 7543-2789... Grisport Active 417... Мужские ботинки... Врачи медцентра Каталог обуви Vam... Josef Seibel Klettli... Lico im Vamos Onli... Інші закладки

Оберіть роль, або декілька ролей, що, на Вашу думку, найбільше Вам підходять при роботі в команді :

☐ Перетворюєте все в робочі процеси

☐ Генеруєте нові ідеї

☐ Постійно знаходите нові можливості та ресурси

☐ Ви - лідер команди

☐ Ви часто аналізуєте всі пропозиції та оцінюєте ідеї

☐ Постійно мотивуєте своїх колег

☐ Ви підтримуєте своїх колег та співпереживаєте їм

☐ Ви часто помічаєте помилки та виправляєте їх

Скільки років Ви працюєте на кафедрі

☐ До 3

☐ 3-5

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PfFRhEVDSDh7QL3C_OB9hn5iEX5KKT1GkPrI0yJwVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Додатки Forester 7543-2789... Grisport Active 417... Мужские ботинки... Врачи медцентра Каталог обуви Vam... Josef Seibel Klettli... Lico im Vamos Onli... Інші закладки

Скільки років Ви працюєте на кафедрі

☐ До 3

☐ 3-5

☐ 5-10

☐ Більше 10

Яке твердження найбільше підходить вашій команді?

☐ Ви не часто спілкуєтесь з членами команди, а шляхи комунікації в основному лежать через інтернет, чи інші ресурси.

☐ У Вашій команді є повне рівноправ'я, вона є самокерованою

☐ Ви повністю відповідаєте за результат команди

☐ Ви збираєтесь разом тільки для роботи над якимось проектом

☐ У Вашій команді дуже високий рівень командного духу

☐ У Вашій команді чітко виражений лідер

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PfFRhEVDSDh7QL3C_OB9hn5iEX5KKT1GkPrI0yJwVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

Додатки Forester 7543-2789... Grisport Active 417... Мужские ботинки... Врачи медцентра Каталог обуви Vam... Josef Seibel Klettli... Lico im Vamos Onli... Інші закладки

Оцініть, будь ласка, роботу в команді за такими критеріями:

	Так	Більш менш	Ні
Чи відповідають заплановані результати реальним	☐	☐	☐
Вам комфортно працювати в команді	☐	☐	☐
Чи делегує лідер свої повноваження	☐	☐	☐
Ваша взаємодія з членами команди приносить Вам користь при виконанні завдання	☐	☐	☐
Ваша команда працює краще за інші команди на кафедрі	☐	☐	☐

анотація_приклад.pdf Положення про В...pdf Положення про В...pdf Показати все

Черн

Фот

ВАН

Ефе

ано

Пол

Все

Обр

2мс

Сос

(86)

Поз

Роз

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PFrRhEVDsDh7QL3C_OB9hn5iEX5KKT1GkPrJ0yWVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

ДодаткиForester 7543-2789...Grisport Active 417...Мужские ботинки...Врачи медцентраКаталог обуви Vam...Josef Seibel Klettlii...Lico im Vamos Onli...Інші закладки

Чи швидко Ваша команда може пристосуватися до нових умов

☐

☐

☐

Чи набуваєте Ви нових професійних та особистих навичок після реалізації проекту.

☐

☐

☐

Чи хотіли б Ви, щоб склад команди був дещо іншим

☐

☐

☐

Ресурси в команді розподіляються оптимально

☐

☐

☐

Ви само реалізовуєтесь в команді

☐

☐

☐

Чи хотіли б Ви надалі працювати в цій команді.

☐

☐

☐

Чи відповідали Ваші

анотація_приклад.pdfПоложення про В...pdfПоложення про В...pdfПоказати все

Черн

Фот

ВАН

Ефе

ано

Пол

Все

Обр

2мс

Сос

(86)

Поз

Роз

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHQ8p7PFrRhEVDsDh7QL3C_OB9hn5iEX5KKT1GkPrJ0yWVQ/viewform?vc=0&c=0&w=1

ДодаткиForester 7543-2789...Grisport Active 417...Мужские ботинки...Врачи медцентраКаталог обуви Vam...Josef Seibel Klettlii...Lico im Vamos Onli...Інші закладки

Ресурси в команді розподіляються оптимально

☐

☐

☐

Ви само реалізовуєтесь в команді

☐

☐

☐

Чи хотіли б Ви надалі працювати в цій команді.

☐

☐

☐

Чи відповідали Ваші компетенції вимогам команди

☐

☐

☐

Надіслати

Ніколи не вказуйте паролі в Google Формі.

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його. [Повідомити про порушення](#) - [Умови надання служби](#) - [Політика конфіденційності](#)

Google Форми

анотація_приклад.pdfПоложення про В...pdfПоложення про В...pdfПоказати все