

Хитра Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

Атаманюк Руслан Ігорович

студент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету

Хитрая Елена Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономики труда
Хмельницкого национального университета

Атаманюк Руслан Игоревич

студент кафедры управления персоналом и экономики труда
Хмельницкого национального университета

Khytra Olena Volodymyrivna

candidate of economic sciences, associate professor,
associate professor of personnel management and labour economics
Khmelnytskyi National University

Atamanyuk Ruslan Igorovich

student of personnel management and labour economics
Khmelnytskyi National University

КОМПЕТЕНТІСНО-РОЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ РОБОЧИХ КОМАНД

КОМПЕТЕНТНОСТНО-РОЛЕВОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ РАБОЧИХ КОМАНД

COMPETENCY-ROLE APPROACH TO THE WORK TEAMS FORMATION

***Анотація.** Розглянуті особливості командної форми організації праці. Проаналізовані вимоги до компетенцій потенційних членів робочих команд та їх лідерів. Розкритий зміст рольового підходу до формування команди. Обґрунтована доцільність впровадження компетентісно-рольового підходу до процесу командотворення з метою поєднання в цілісній моделі організаційних, соціально-психологічних і ціннісно-нормативних аспектів взаємодії учасників та отримання на цій основі синергічного ефекту.*

***Ключові слова:** команда, командна організація праці, командна роль, компетентність, синергічний ефект.*

Аннотация. Рассмотрены особенности командной формы организации труда. Проанализированы требования, предъявляемые к компетенциям потенциальных членов рабочих команд и их лидеров. Раскрыта сущность ролевого подхода к формированию команды. Обоснована целесообразность внедрения компетентностно-ролевого подхода к процессу командообразования с целью объединения в целостной модели организационных, социально-психологических и ценностно-нормативных аспектов взаимодействия участников и получения на этом основании эффекта синергизма.

Ключевые слова: команда, командная организация труда, командная роль, компетентность, эффект синергизма.

Summary. The features of command forms of work organization have been considered. The requirements for competency of potential members of work teams and their leaders have been analyzed. The content of role approach to team building has been disclosed. The expediency of introducing competence role approach to teambuilding was grounded. The expediency of introducing of competency-role approach to teambuilding with the aim of combining organizational, social, psychological and value-regulatory aspects of the participants interaction into a coherent model and obtaining a synergistic effect on that basis.

Key words: team, command labour organization, team role, competence, synergistic effect.

Постановка проблеми. Складність завдань, поставлених перед сучасними підприємствами, потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованості та взаємопідтримки працівників під час розв'язання різних професійних проблем. Переваги командної форми організації праці полягають в тому, що вона дозволяє швидко адаптуватися до зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на загрози, використовуючи можливості, що відкриваються, і ефективно експлуатуючи різноманітні таланти всіх учасників. Водночас, впровадження командного методу і використання потенціалу команди, як правило, детермінується сукупністю організаційних обмежень. Більшість проблем починаються з нечіткості цілей, невідповідності ролей та правил, якими керуються члени команди; виникає потреба у трансформації систем прийняття рішень, контролю, оцінювання, стимулювання тощо. Це, у свою чергу, робить актуальним питання удосконалення теоретико-методологічних положень командного менеджменту та їх успішної інтеграції до існуючих систем управління на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні і прикладні аспекти командного менеджменту досліджені у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених.

Зокрема, А. В. Казьмерчук, Н. А. Мажник і Н. В. Шульга проаналізували теоретичні підходи до визначення сутності поняття «команда» та з'ясували критерії її конкурентоздатності; О. І. Ільніцька, О. Є. Кузьмін і О. О. Горячка акцентують увагу на специфіці діяльності інноваційних креативних колективів; В. В. Концева і А. А. Зелена, О. М. Остапенко та О. Ю. Ситник, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва та С. Г. Козловська проаналізували основні методи формування ефективних управлінських команд; Д. В. Тимошенко і А. О. Устенко обґрунтовують доцільність створення команд з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу; С. Я. Салига і О. В. Корнієнко пропонують визначати рівень ефективності команди залежно від стадій її життєвого циклу.

О. М. Карякін описав концепцію створення і роботи команд, навівши їх детальну класифікацію та визначивши стилі керівництва; Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко охарактеризували організаційні аспекти роботи команд; В. В. Горбунова, Н. С. Ливак, І. Г. Шавкун дослідили аксіологічний (ціннісний) вимір командного менеджменту; Є. В. Воробйова, А. В. Бездітко, О. С. Голентовська систематизували існуючі підходи до формалізації рольової структури команди; А. Ю. Горбовий та О. М. Степанюк проаналізували перспективи упровадження командної форми праці до системи управління організацією.

А. В. Доронін, М. М. Козирєва, К. Б. Козак, В. М. Лугова, О. А. Єрмоленко, Л. І. Скібіцька, В. В. Юкіш, Т. В. Овчиннікова, М. Т. Юрків окреслили шляхи формування ефективної лідерської поведінки; В. М. Петюх і К. О. Чакалова сформували ранги компетенцій з управління командами; І. М. Данилюк-Черних, В. П. Петренко, С. І. Осипова, В. С. Окунева, М. В. Тоба, Л. Фаткін, К. Морозова, Г. Штейнбок обґрунтували перспективи досягнення синергічного ефекту у процесі командної взаємодії.

Результатом вивчення соціально-психологічних проблем командотворення за кордоном є такі підходи, як: рольові концепції командотворення Р. М. Белбіна, М. Геллерта, К. Новака, І. Адісеса; оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Дж. Маргерісона та Д. МакКенна; моделі розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха та Д. Сміта. У російській та українській науці проблема командотворення розглядалася у стратометричній теорії колективу А. В. Петровського, програмно-рольовому підході М. Г. Ярошевського, моделі управлінських ролей Т. Ю. Базарова, психолого-акмеологічному підході до формування управлінської команди Ю. В. Синягіна, моделі розвитку управлінської команди С. К. Сергієнка, ціннісно-рольовому підході В. В. Горбунової.

Разом з тим, питання оптимізації схем командної взаємодії досі залишається актуальним, з огляду на необхідність врахування під час прийняття рішень у сфері командного менеджменту не лише суто організаційних, але й соціально-психологічних та ціннісно-нормативних чинників.

Формулювання цілей статті. Головною метою проведеного дослідження є обґрунтування доцільності поєднання компетентнісного і рольового підходів у процесі формування робочих команд з метою підвищення ефективності їх подальшого функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність командної форми організації праці на підприємстві виникає тоді, коли: завдання нечітко структуроване; потрібно швидко виконати значний обсяг роботи; виконання завдання потребує творчого підходу; ефективному виконанню завдання сприяють міжособистісне спілкування, довіра й узгодженість дій [1, с. 55]. Команда може більш ефективно діяти в таких ситуаціях за рахунок: а) необмеженої інтенсифікації праці (команда сама нормує свій робочий час залежно від темпів досягнення поставленої цілі); б) скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високого рівня організації праці (взаємозамінність, підвищена особиста ініціатива, активне взаєморозуміння, раціональний розподіл ролей); в) використання колегіальних форм прийняття рішень, що підвищує мотивацію та самовіддачу всіх членів команди [2, с. 10].

Як справедливо зазначає Д. В. Тимошенко, потенційно будь-яка організаційно виділена група людей у структурі підприємства може бути трансформована своїм керівником з використанням традиційних технологій командотворення (від англ. «teambuilding») в групу-команду – детерміновану кількістю професіоналів з додатковими навичками, знаннями і вміннями, які віддані спільним цілям, взаємодіють між собою та підзвітні один одному [3, с. 92]. При цьому слід пам'ятати, що учасники команди об'єднані не стільки посадовими інструкціями, скільки нормами вищого характеру: цілями, цінностями, метою, власною системою комунікації та мотивації [4, с. 56]. А отже, командам притаманна внутрішня самоорганізація, яка в основному ґрунтується на неформальних стосунках і може внести частку «безладу» до добре продуманої керівництвом стратегії командних дій.

Команда може бути визначена як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних завдань; взаємодія між членами команди здійснюється на засадах компетентності, ролі доцільності та взаємно-розподіленої відповідальності; міжособистісні взаємини є значимими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання [5, с. 19]. Основні ознаки команди (систематизовані на основі [6, с. 26-27]) наведені на рис. 1.

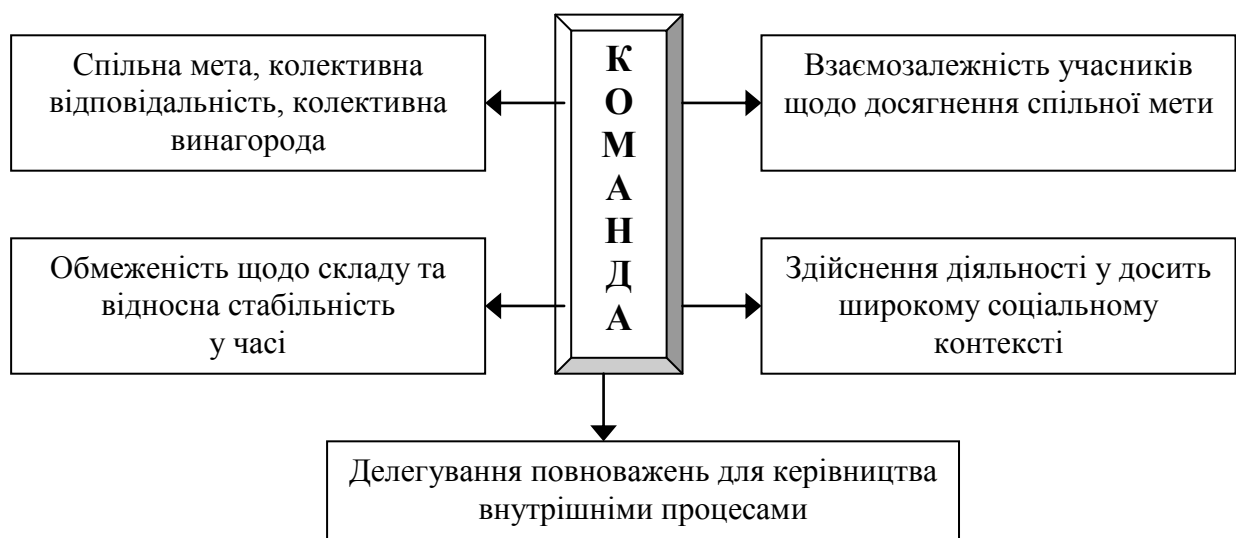


Рис. 1. Ключові характеристики команди

Таким чином, основна увага концентрується на досягненні конкретних результатів: відібрані учасники та виділені ресурси об'єднуються заради максимально швидкого та якісного виконання завдання; ефективність спільної діяльності визначається індивідуальною успішністю у сукупності з можливістю поєднання особистих цілей зі стратегічними цілями команди.

Теорія робочих команд передбачає велике розмаїття їх форм і типів: від природних об'єднань людей в групи для виконання будь-якої роботи (natural work groups), через самокеровані робочі команди (self-managing team), – до сучасних віртуальних команд (virtual teams), які контактують тільки за допомогою комп'ютерних мереж [7, с. 28]. Незалежно від типу команди, ефективність її функціонування значною мірою залежить від сукупності знань, умінь та навичок її учасників.

Формуючи команду, потрібно досягти гармонійного розподілу завдань між людьми з певними навичками, стилями мислення та різними особистісними рисами, причому кожна з цих рис має сприяти досягненню цілей і вдосконаленню процесу роботи. Слід визначити, зокрема, критерії відбору учасників, переконатися, що сума навичок, здібностей і рис, необхідних на кожній ключовій позиції, повною мірою відповідає потребам підприємства. Варто звернути увагу на амбітність претендентів, їх сумлінність, відповідальність. Людей потрібно обирати самокритичних, тих, хто мислить якісними й кількісними категоріями і діє послідовно, водночас позбавлятися тих, кому бракує енергійності. Слід шукати комунікабельних, мотивованих та рішучих організаторів-лідерів, які піклуються про успіх команди не менше, ніж про власний [1, с. 55-56].

Чимало дослідників сходяться на думці, що ефективність діяльності команди залежить не лише від організаційних та управлінських, але й індивідуальних чинників, які безпосередньо стосуються кожного члена команди, а саме: відбір фахівців з технічними і міжособистісними навичками та вміннями (компетенціями); ступінь мотивації кожного члена команди, а також ступінь опору, який потрібно подолати; визначення ключових ролей у команді. При цьому слід

врахувати характер діяльності членів команди, щоб уникнути небажаної конкуренції між ними (кар'єрної, виробничої тощо) [8, с. 275].

На нашу думку, на етапі підбору членів команди варто скористатися компетентнісним підходом, оскільки поняття «компетентність» означає єдність професійних навичок, умінь та ціннісних орієнтацій, а також дає можливість діяти адекватно у різноманітних сферах.

Зокрема, О. М. Карякін сформулював декілька категорій знань і навичок (компетенцій), якими повинні володіти члени самокерованої робочої команди, для того щоб вона могла розпочати ефективну діяльність [7, с. 126-127] (рис. 2).

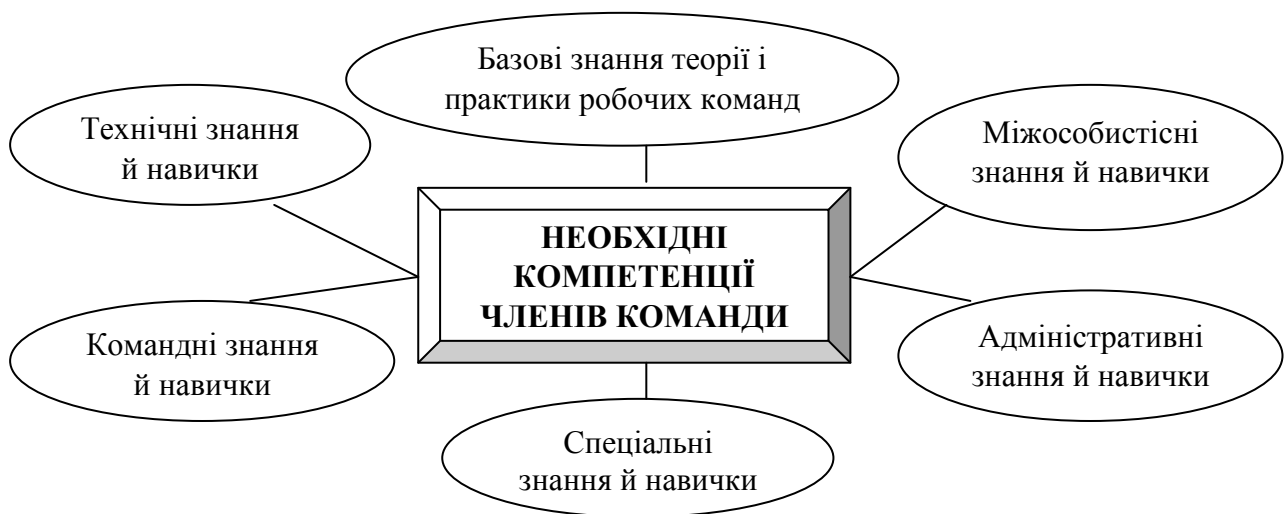


Рис. 2. Набір компетенцій членів самокерованої команди

Принциповим є виділення у наборі необхідних компетенцій базових знань, пов'язаних безпосередньо з вивченням теорії і практики робочих команд. Розуміння таких питань, як становлення, розвиток, можливості та повноваження робочих команд, дають можливість команді і окремим її членам правильно обрати стратегію і тактику дій, зрозуміти перспективи роботи і мати впевненість у своєму майбутньому.

Робота командою і в команді також потребує певних знань і навичок, особливо в тих сферах діяльності, де раніше робота виконувалася за рахунок індивідуальних зусиль. Зокрема, члени команди повинні вміти організовувати і

вести наради, координувати дії в команді і т. ін. Все це можна віднести до командних знань і навичок.

Зрештою, члени робочих команд повинні ефективно взаємодіяти як всередині команди, так і з зовнішнім середовищем. Міжособистісні компетенції – це індивідуальні здібності, пов'язані з умінням висловлювати почуття, критичним осмисленням і здатністю до самокритики, а також соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії та співробітництва, готовністю брати на себе соціальні й етичні зобов'язання.

Міжособистісна взаємодія виникає в певних комунікативних (міжособистісних) ситуаціях. Комунікативна компетентність визначається сукупністю здібностей, знань та умінь, необхідних для ефективної взаємодії у згуртованій команді. Високий рівень комунікативної компетентності дозволяє кожному членові команди: уміти прощати недоліки; уникати конфліктних ситуацій; грамотно і конструктивно розв'язувати конфлікти; уважно слухати і чути партнера; регулювати власні емоції, що виникають в процесі взаємодії; забезпечувати високу етику взаємостосунків; аргументовано викладати власну точку зору; формулювати контраргументи на захист своєї позиції; цивілізовано впливати на співрозмовника, протистояти маніпулюванню.

Індивідуальний внесок кожного учасника команди в ситуацію і набуття внаслідок цього власного досвіду є процесом підвищення професійної комунікативної культури. Комунікативна культура як професійна компетентність фахівця синтезує в собі загальну культуру спілкування і її специфічні прояви у професійній діяльності. Підвищення комунікативної культури відбувається упродовж життя людини внаслідок того, що індивід шляхом спроб і помилок засвоює правила взаємодії, зміст міжособистісних ролей, напрями поведінкових дій, удосконалює комунікативні засоби та виробляє вміння пристосовуватись до стресових впливів тощо. Сучасний фахівець повинен не просто накопичити у своїй пам'яті картотеку можливих розв'язків міжособистісних ситуацій, а навчитись аналізувати й усвідомлювати свою участь у них. Результатом мають

бути не просто комунікативні вміння, а здатність компетентної участі в міжособистісних ситуаціях на творчому рівні [4, с. 67-71].

Особливий набір компетенцій необхідний для учасників віртуальних команд, створених для виконання завдань, у ході розв'язання яких не обов'язкова фізична присутність в одному і тому ж місці, а також в один і той самий час. На жаль, розвиток комп'ютерних технологій поки що не дозволяє повноцінно зімітувати процес безпосереднього спілкування між людьми; у багатьох випадках дуже істотні, а іноді і ключові інформаційні складові процесу спілкування, такі як міміка й жести, втрачаються при передачі. Крім цього, відстань між людьми обмежує можливості для неформального особистого спілкування між ними, тим самим перешкоджаючи встановленню необхідних для досягнення командних цілей міжособистісних зв'язків. Ще однією ознакою віртуальної команди є її велика відкритість зовнішньому світові, порівняно зі звичайною командою, яка більш оформлена, захищена від зовнішніх впливів за рахунок сильніших міжособистісних зв'язків між її членами.

Розглянуті особливості віртуальних команд потребують нових підходів до їх формування, де особливу увагу варто приділяти підбору персоналу, бажано з такими компетенціями: уміння чітко формулювати завдання, передавати інформацію (у міжнародних організаціях – знання іноземної мови); володіння навичками письмової електронної комунікації; широкий спектр знань, «контекстне» мислення (оскільки працівники працюють не над одним проектом, а можуть бути включені одночасно у кілька проектів, виконувати паралельно кілька завдань); уміння встановлювати цілі, структурувати власний час; уміння знаходити нестандартні рішення; велика персональна відповідальність за результати роботи (у зв'язку з чим працівники мають добре знати відповідні інструкції, основи законодавства, етичні норми компанії); здатність успішно співпрацювати у віртуальному середовищі (що не тільки обумовлюється психологічними особливостями індивідів, але і тісно пов'язано з корпоративною культурою і застосовуваними технологіями управління) [9, с. 111-112].

Особливої уваги потребує лідерська компетентність, оцінювання якої дозволяє переконатися, що керівник команди має знання щодо лідерства, розуміє його сутність, усвідомив цінності лідерства, у нього сформувалися лідерські уміння, він має риси лідера, що дозволяє йому ефективно здійснювати формальний і неформальний вплив на підлеглих (рис. 3) [10, с. 65-67].

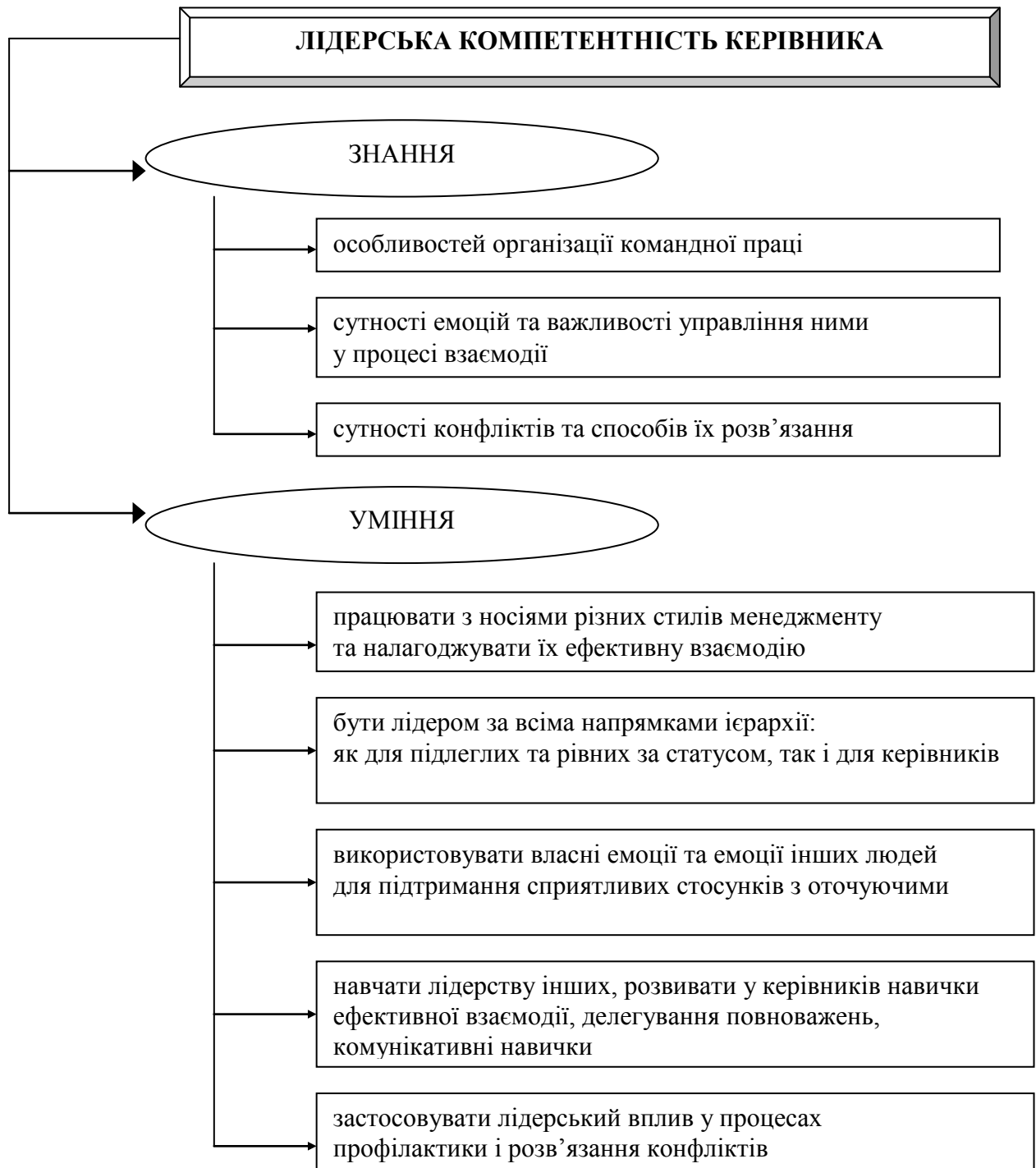


Рис. 3. Ключові елементи лідерської компетентності керівника команди

В. М. Петюх і К. О. Чакалова у своїх дослідженнях обґрунтовують взаємозв'язок компетенцій «вміння працювати у команді» і «здатність керувати командою» (табл. 1) [11, с. 28]. Разом з тим, слід вказати і на принципову відмінність: якщо вміння працювати в команді належить до загальних компетенцій, то вміння керувати командою, зокрема, стосовно фахівців з управління персоналом, є загальнопрофесійною компетенцією. У процесі добору, оцінювання та навчання персоналу важливим є визначення характеристик індикаторів до кожної з наведених компетенцій та їх значущості для встановлення пріоритетів.

Для пошуку ідей менеджери іноді об'єднують представників різних сфер діяльності в команди постановки-прийняття рішень (так звана синектика). Ключовим моментом цього методу є використання аналогій, які існують в різних сферах і галузях, для генерації нових ідей, їх розробки та впровадження в інноваційні об'єкти та процеси. Нераціональна інформація, що є інформаційним підґрунтям синектики, є причиною прояву в пам'яті метафор, образів, але ще не чітко сформованих. Феномен осяяння («інсайту») проявляється досить часто в роботі добре підібраної, підготовленої команди, коли вона діє злагоджено, постійно фіксуючи ідеї, але уникаючи спроб одразу формулювати остаточно завершені думки.

Оскільки в інноваційній діяльності головну роль виконує інноваційна ідея, «новаторів» у синектичній команді найбільш доцільно класифікувати згідно з сімома видами інтелекту: лінгвістичний (заснований на чутливості до глибинної сутності слів і наявності високої вербальної пам'яті); логічно-математичний (здатність досліджувати категорії, взаємовідносини і структури шляхом маніпулювання об'єктами, символами, поняттями); просторовий (здатність сприймати і створювати зорово-просторові композиції, маніпулювати об'єктами в уяві); тілесно-кінестетичний (здатність використовувати рухові навички у спорті, виконавському мистецтві, ручній праці); музичний (здатність створювати, виконувати і сприймати емоційно музику); інтраперсональний (здатність розуміти і пізнавати власні почуття); інтерперсональний (здатність помічати і розрізняти темперамент оточуючих, мотиви і наміри інших людей).

Для побудови ефективної синектичної команди необхідно, щоб до її складу входили особистості з різними видами інтелекту.

Табл. 1

**Взаємозв'язок індикаторів компетенцій
«вміння працювати у команді» та «здатність керувати командою»**

Здатність працювати у команді	Здатність керувати командою
1) адаптуватися у новій команді	формувати команди з визначенням цілей їхнього функціонування, методів добору членів команди, регламентацією діяльності команди тощо; формувати структуру команди; використовувати різні стилі управління в команді
2) виконувати свою роботу в загальному ритмі	використовувати важелі, які дозволяють спрямовувати команду в роботі; організувати спільну діяльність членів команди
3) встановлювати зв'язки та відносини з людьми	організувати спільну діяльність членів команди
4) чітко та логічно висловлювати свої думки	активізувати роботу членів команди; визначати власний тип менеджменту керівника
5) переконувати колег у правильності прийнятого рішення, підтверджуючи свої думки вагомими аргументами	активізувати роботу членів команди; визначати ефективність командної роботи
6) визнавати свої помилки	використовувати конкретні форми та методи власної роботи для формування і розвитку відповідальності, комунікабельності, ініціативності учасників команди
7) враховувати точку зору колег	розробляти та приймати командні рішення
8) розуміти інших людей	визначати ролі учасників команди
9) стримувати власні амбіції	формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді
10) приходити на допомогу колегам	визначати методи навчання керівників команд в організації
11) керувати своїми емоціями	формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді
12) абстрагуватися від особистих симпатій /антипатій	оцінювати результати діяльності команди
13) уникати та запобігати конфліктам	визначити основні точки напруженості та рівноваги в колективі
14) висловлювати довіру команді	розробляти стратегії діяльності команди, адаптовані до її специфіки; планувати діяльність команди

Ключовою ланкою процесу синектики є особа, яка виконує головну роль у здійсненні цього процесу і доведенні його до логічного завершення – синектора, до компетентностей якого також висуваються особливі вимоги. Так, на думку О. М. Ястремської та Ю. М. Сиваш, синектор повинен володіти такими

компетентностями: організаторські та лідерські риси (переважно лідер експертного типу); розвинена фантазія; широкий світогляд; індивідуальний підхід до кожного з членів команди, з урахуванням їх психотипів; здатність впливати на оточуючих; знання в різних сферах діяльності щодо спрямованості функціонування підприємства; вміння абстрагуватись від логічного сприйняття; нестереотипізованість сприйняття нової інформації; балансування між раціональністю та ірраціональністю [12, с. 222].

На нашу думку, інтегрованою характеристикою розглянутих вище наборів компетентностей потенційних учасників робочих команд можна вважати так звану «транспрофесійну» компетентність (рис. 4).



Рис. 4. Базові транспрофесійні компетенції як основа формування знань, умінь та навичок, необхідних для роботи у складі команди

Як стверджує Л. С. Шевченко [13, с. 9], на зміну професіоналам сьогодні приходять транспрофесіонали, або «люди-портфелі» – фахівці, здатні опанувати нові або суміжні професії, носії унікального «пакету» знань і навичок. Транспрофесіонали мають бути готовими вільно, за рахунок власного мислення і самостійної організації своєї діяльності, працювати в різних професійних середовищах та організаційних структурах. Комплектування методів, засобів, способів мислення і діяльності під конкретну проблемну ситуацію, що не має стандартних варіантів розв'язання, – такою є специфіка транспрофесійної робо-

ти. Транспрофесіоналізм означає новий тип професіоналізму: колективно-розподілену здатність рефлексивно зв'язувати і співорганізовувати представників різних професій для розв'язання комплексних проблем. Головною ознакою транспрофесійної діяльності є досягнення синергічного ефекту.

Досить поширеним у командотворенні також вважається рольовий підхід, який ґрунтується на припущенні, що команди складаються з ареалів ролей, які частково перекривають один одного. У командній поведінці багато що може бути зрозуміле і змінене за рахунок зміни їх виконання, а також індивідуального сприйняття цих ролей [7, с. 90].

Дійсно, одним із способів визначення ефективності діяльності кожного учасника є визначення соціально-психологічної ролі, яку він виконує в команді, системи його функцій у командному середовищі. У контексті командного менеджменту, роль – це набір очікуваних поведінкових патернів, що приписуються людині, яка займає певну позицію в команді. Для ефективної командної діяльності притаманний не лише оптимальний набір командних ролей, а також високий ступінь їх взаємодоповнюваності та ротації (перехід від однієї ролі до іншої, залежно від загальних вимог та ситуації).

Більшість людей володіє рисами, що відповідають одразу кільком ролям, тому важливо визначити, хто візьме на себе ту або іншу функцію. Крім свого основного завдання, багато хто успішно справляється і з додатковими, другорядними обов'язками. Знання та уміння оптимальним чином використовувати рольову структуру команди є сильним та ефективним інструментом досягнення поставлених організацією цілей та управління людськими ресурсами [14, с. 146; 15, с. 33]. А отже, ключовим завданням лідера команди є концентрація уваги на розподілі ролей таким чином, щоб забезпечувалась відповідність заданим критеріям якості роботи.

Останнім часом увага дослідників зосереджена на пошуках гармонійного поєднання характеристик учасників спільної діяльності і формуванні на цій основі групових композицій-ансамблів, здатних досягати чималих успіхів у своїй

виробничій діяльності. Так, концепція командних ролей Р. М. Белбіна [16] є однією з найпопулярніших серед інших моделей командотворення (рис. 5).



Рис. 5. Командно-рольові типи у концепції Р. М. Белбіна

Командно-рольовий тип, за Р. М. Белбіним, – це індивідуальний стиль, під яким варто розуміти всю низку відмінних ознак діяльності певної людини, зумовлених її внутрішніми психологічними особливостями. Отже, як і будь-яка поведінка, роль характеризується стійкою системою прийомів і способів діяльності, які опосередковані певними особистісними рисами і є засобом ефективного пристосування людини з окремим рольовим типом до об'єктивних вимог спільноти, до якої вона залучена.

У межах командно-рольового підходу Р. М. Белбіним розроблений діагностичний інструментарій для визначення тієї командної ролі, яка найбільше підходить конкретній людині. Ця модель дозволяє давати розгорнуті індивідуальні рекомендації щодо розвитку власного командного потенціалу в майбутньому. Відтак, при створенні команди пріоритетним є не рівень професійних знань, умінь, навичок, а те, яку модель поведінки майбутній працівник буде демонструвати у команді.

Розподіл ролей у команді є досить важливим питанням. З одного боку, бажано, щоб кожен член команди виконував роль, яка відповідає його здібностям і можливостям. Як правило, більшого значення тут набувають притаманні з народження особистісні риси і вироблена поведінка, ніж навички, досвід і технічні знання. Завдяки особистісним рисам кожна людина схильна виконувати практично одну й ту ж саму роль у різних командах, в деякій мірі адаптуючись до різних ситуацій під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. З іншого боку, також важливо, щоб кожен у процесі життєдіяльності команди «спробував на собі» якомога більше ролей, що необхідно для забезпечення взаємозамінності, передусім в екстремальних ситуаціях. Таким чином, гнучкий рольовий розподіл – це ефективний метод підвищення конкурентоздатності команди, її стійкості до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Інший, психологічний аспект розподілу ролей полягає в тому, щоб дати кожному членові команди можливість відчути свою значущість і перспективу особистісного зростання. Головним у ефективному командотворенні залишається баланс ролей у конкретній ситуації, адже відсутність певної ролі в команді, так само як і дублювання якогось рольового елемента, може суттєво послабити її ефективність.

На нашу думку, поняття професійних компетентностей і соціально-психологічних ролей доцільно комбінувати в єдиному підході, застосування якого дозволить збільшити цінність людського капіталу за рахунок його зміцнення елементами соціального капіталу, емоційної культури та резонансного лідерства (рис. 6). Команди, які володіють соціальним, емоційним капіталом і поєднують його на коеволюційній основі з інтелектуальними можливостями

окремих учасників, є високоефективними і мають більш тривалий життєвий цикл.

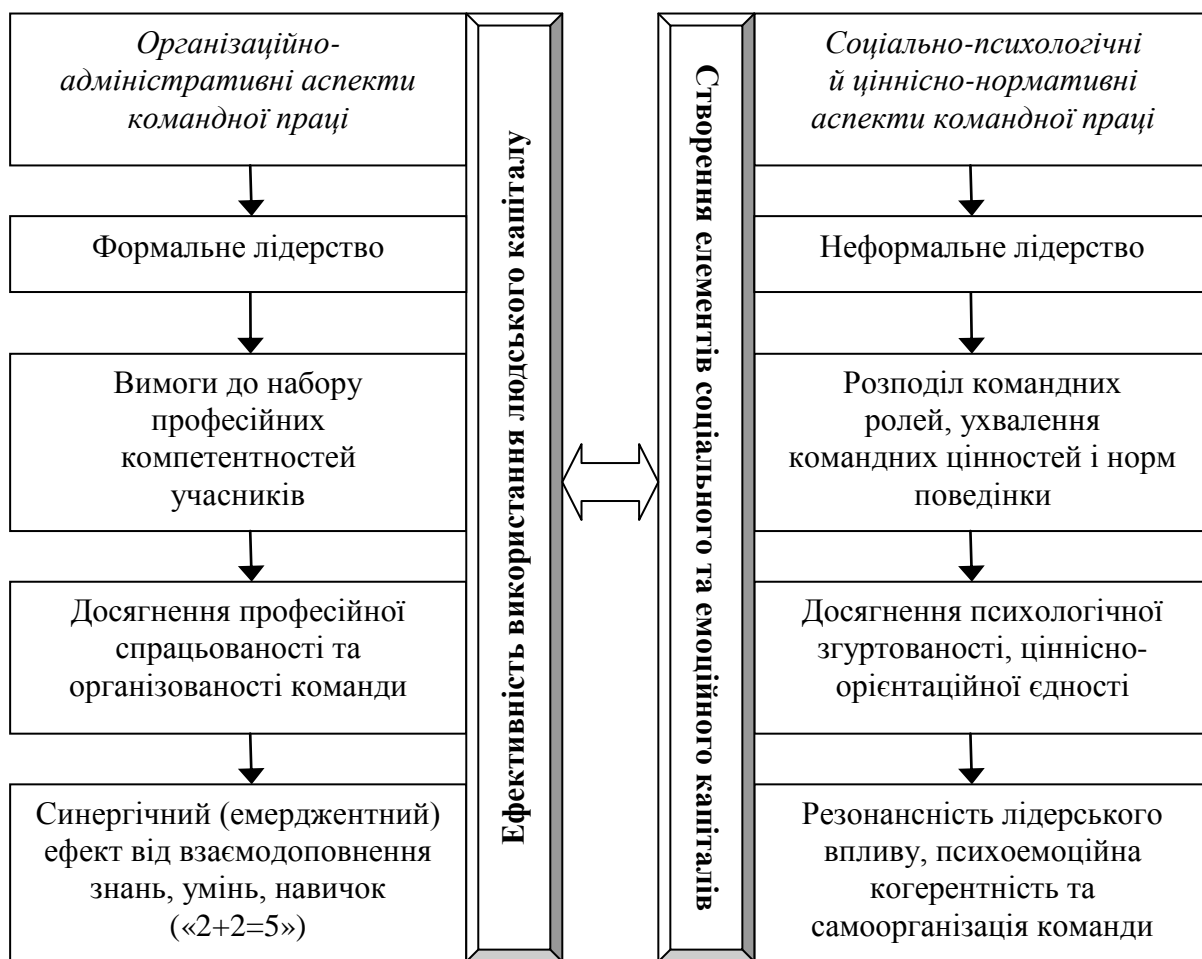


Рис. 6. Модель компетентнісно-рольового підходу до формування команд

Синергічного ефекту можна досягти, вміло об'єднавши навички і знання групи людей у компанії таким чином, щоб вони взаємно посилювалися. Умовою появи синергії є створення умов для емоційного залучення людей, оптимальна структуризація команди і рольовий розподіл її членів. Під впливом психосоціальної когерентності, тобто особливої суміщеності, узгодженості, кооперації природних рис і здібностей, цілей і потреб, почуттів і мотивів, знань та установок різних членів команди виникає ефект емерджентності, тобто у команді з'являються такі ознаки (знання, можливості, компетентності), які відсутні в окремих індивідів, які є учасниками команди (цей ефект прийнято позначати парадоксальною, з точки зору математики, формулою: « $2+2=5$ »). Емер-

джентність вважається ознакою складних систем, здатних до самоорганізації (у трудових колективах умовним аналогом цього поняття є «самоврядування»). Управління такими системами (іншими словами, лідерство у команді професіоналів) має бути резонансним, тобто керівні впливи у вигляді постановки цілей, систем планування, обліку, мотивації, повинні бути адекватними внутрішнім характеристикам колективу. Таким чином, розглянутий підхід, по суті, носить циклічний характер, оскільки під впливом організаційних, соціально-психологічних, ціннісно-нормативних факторів початково задані умови існування робочої команди зазнають як кількісних (планомірних, адаптаційних), так і якісних (непередбачуваних, біфуркаційних) змін, що, у свою чергу, сприяє оновленню всієї організаційної системи.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволило зробити висновки про взаємодоповнюваність компетентнісного та рольового підходів до командотворення, завдяки чому з'являється можливість приділити увагу не лише організаційним аспектам командного менеджменту, але й з'ясувати соціально-психологічні передумови для досягнення сумісності, згуртованості та ціннісно-орієнтаційної єдності членів команди. Такий підхід обґрунтовує появу емерджентних ознак команди як складної системи, здатної до самоорганізації, та дозволяє оптимізувати співвідношення формального управлінського впливу та резонансного неформального лідерства. Перспективи подальших досліджень вбачаються у необхідності розробки методичного інструментарію, придатного для вимірювання «емерджентної командної компетентності».

Література:

1. Горбовий А. Ю. Упровадження командної форми роботи в систему управління організацією [Електронний ресурс] / А. Ю. Горбовий, О. М. Степанюк // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 54-59. Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/natural/nvnu/ekonomika/2009_15/R2/Gorboviy.pdf

2. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.

3. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу [Електронний ресурс] / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2010. – № 2. Т. 2. – С. 91-95. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_2/pdf/091-095.pdf.

4. Молчанова А. О. Організаційна поведінка : навчальний посібник / А. О. Молчанова, І. В. Воляник, В. П. Кондратьєва; за наук. ред. А. О. Молчанової. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. – 176 с.

5. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія / В. В. Горбунова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.

6. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навчальний посібник / Р. А. Аблязов, Г. І. Падурець, І. Б. Чудаєва. – К. : Професіонал, 2008. – 352 с.

7. Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики : учебное пособие / А. М. Карякин. – Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2003. – 136 с.

8. Воробйова Є. В. Командна робота у професійній діяльності менеджерів [Електронний ресурс] / Є. В. Воробйова // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць. – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – Вип. 30-31 (34-35). – С. 273-279. – Режим доступу : <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/13360>.

9. Ільніцька О. І. Вдосконалення управління інноваційними командами у віртуальних організаціях [Електронний ресурс] / О. І. Ільніцька // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2012. – № 2 (4). – С. 107-113. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/2333>.

10. Лугова В. М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Лугова, О. А. Єрмоленко // Проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 64-67. – Режим доступу :

http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-1_0-pages-64_67.pdf.

11. Петюх В. М. Характеристика та ранги компетенцій з управління командами [Електронний ресурс] / В. М. Петюх, К. О. Чакалова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2014. – № 1 (7). – С. 26-33. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/5072>.

12. Ястремська О. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу [Електронний ресурс] / О. М. Ястремська, Ю. М. Сиваш // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 219-223. – Режим доступу : http://www.problecon.com/pdf/2014/2_0/219_223.pdf.

13. Шевченко Л. С. Вища освіта в епоху транспрофесіоналів [Електронний ресурс] / Л. С. Шевченко // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. – 2011. – № 6. – С. 7-14. – Режим доступу : http://nauka.jur-academy.kharkov.ua/download/ekonom/ekonom_6.pdf.

14. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності [Електронний ресурс] / О. С. Голентовська // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць. – 2014. – Т. 7. Вип. 36. – С. 145-154. – Режим доступу : <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v7/i36/16.pdf>.

15. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації [Електронний ресурс] / А. В. Бездітко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Педагогіка і психологія. – 2012. – Т. 20. Вип. 18. – С. 29-34. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdupp_2012_20_18_7.

16. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров; пер. с англ. / Р. М. Белбин. – М. : НИРРО, 2003. – 220 с.