

Петюх В.М.,
канд. екон. наук, проф.,
Чакалова К.О.,
студентка,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА РАНГИ КОМПЕТЕНЦІЙ З УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ

Охарактеризовано індикатори компетенцій «уміння працювати в команді» та «здатність управляти командою». Визначено найважливіші індикатори для менеджера з управління персоналом у сфері командної роботи.

Охарактеризованы индикаторы компетенции «умение работать в команде» и «способность управлять командой». Определены самые важные индикаторы для менеджера по управлению персоналом в сфере командной работы.

The indicators of competences «skill of working in a command» and «ability to manage a command» are characterized. It is determined the most important indicators for a HR-manager in the field of command work.

Ключові слова. Компетенції, індикатори, вміння працювати в команді, здатність управляти командою.

Ключевые слова. Компетенции, индикаторы, умение работать в команде, способность управлять командой.

Key words. Competence, indicators, skill of working in a command, ability to manage a command.

Вступ. Серед вимог на вакантні посади різних категорій персоналу часто зустрічається вміння працювати в команді, яке відносить до групи загальних компетенцій. Для менеджерів середньої та вищої ланки управління організацією обов'язковим є вміння управляти командою, яке, зокрема, стосовно фахівців з управління персоналом є загально професійною компетенцією. У процесі добору, оцінювання та навчання персоналу важливим є визначення характеристик індикаторів до кожної з наведених компетенцій та їх значущості для встановлення пріоритетів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню компетенцій загалом присвятили свою увагу вітчизняні та зарубіжні дослідники: С.Р. Гідрович, І.І. Єгорова, О.І. Ільніцька, Т.О. Кожан, А.Ю. Курочкіна, В.В. Морозов, Н.В. Гуменюк, Лайл М. Спенсер і Сайн М. Спенсер, Стів Уїддет, Т.О. Фоміних, Сара Холліфорд. Але проблема компетенцій менеджера з персоналу в сфері командної роботи з точки зору якісних і кількісних характеристик залишається недостатньо дослідженою.

Постановка завдання. Метою статті є визначення, на які індикатори менеджеру з персоналу необхідно звертати увагу в першу чергу при роботі в команді.

Результати дослідження. Розглянемо спочатку компетенцію «вміння працювати в команді». Важливо зазначити, що володіти даною компетенцією необхідно не тільки менеджеру з персоналу, а кожному члену команди.

Дану компетенцію характеризують індикатори, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНДИКАТОРІВ КОМПЕТЕНЦІЇ «ВМІННЯ ПРАЦЮВАТИ В КОМАНДІ»

Індикатор компетенції	Характеристика
1) адаптуватися в новій команді	розуміє структуру, клімат і культуру команди
2) виконувати свою роботу в загальному ритмі	приспосовується до ритму команди
3) будувати зв'язки та відносини з людьми	підтримує тісні дружні відносини з усіма членами команди
4) чітко та логічно висловлювати свої думки	висловлює думки чітко, логічно і аргументовано
5) переконувати колег у правильності прийнятого рішення, підтверджуючи свої думки вагомими аргументами	переконує більшість членів групи у правильності прийнятого рішення, використовуючи вагомі аргументи
6) визнавати свої помилки	визнає свої помилки та виправляє їх

7) враховувати точку зору колег	надає можливість іншому члену команди повністю висловити свою думку та приймає її до подальшого обговорення при розгляді проблеми
8) розуміти інших людей	розуміє емоції інших людей і їх зміст
9) стримувати особисті амбіції	тримає всі свої амбіції під контролем, а деколи і реалізує свої амбіції через досягнення командних цілей
10) приходити на допомогу колегам	намагається допомогти колегам у вирішенні проблеми
11) керувати своїми емоціями	вміє стримувати свої емоції
12) абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій	об'єктивно оцінює інших членів команди, повністю абстрагувавшись від особистих симпатій/антипатій
13) уникати та запобігати конфліктам	намагається не створювати конфліктних ситуацій
14) виражати довіру команді	виражає позитивні очікування від роботи команди та довіряє колегам

Окрім компетенції «вміння працювати в команді», важливою для менеджера з персоналу у сфері командної роботи є компетенція «здатність управляти командою». Характеристики індикаторів даної компетенції наведено в табл. 2.

Таблиця 2

ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНДИКАТОРІВ КОМПЕТЕНЦІЇ «ВМІННЯ ПРАЦЮВАТИ В КОМАНДІ»

Індикатор компетенції	Характеристика
1) розробляти стратегії діяльності групи, адаптованої до її специфіки	розробляє стратегічні цілі, оперативні плани на їх основі
2) формувати команди з визначенням цілей їхнього функціонування, методів добору членів команди, регламентацією діяльності команди тощо	формує команду, базуючись на цілях функціонування команди, особистісних характеристиках кожного члена команди
3) організувати спільну діяльність членів команди	розподіляє завдання, переконується, що його зрозуміли, підтримує ініціативність членів команди
4) формувати структуру команди	формує команду залежно від посади, особливостей її членів і характеристик ситуації
5) активізувати роботу членів команди	використовує різні методи мотивування та стимулювання (нематеріальні та матеріальні)
6) розробляти та приймати командні рішення	повідомляє правила роботи при прийнятті рішення, контролює виконання правил, бере участь в обговоренні проблеми, активізує діяльність команди в процесі прийняття рішення
7) визначити методи навчання керівників груп в організації	вибирає методи навчання керівників груп в організації залежно від характеристик керівників і специфіки груп, з якими їм доведеться працювати
8) оцінювати результати діяльності команди	визначає ступінь виконання поставлених цілей
9) визначити ефективність командної роботи	визначає ефективність роботи команди на основі оцінювання результатів
10) планувати діяльність команди	визначає цілі та шляхи їх досягнення; формує план роботи команди на основі раніше розробленого стратегічного плану розвитку
11) визначити роль учасників команди	визначає роль учасника залежно від результатів роботи в команді та особливостей її членів
12) визначити основні точки напруженості та рівноваги в колективі	визначає точки напруженості в колективі, причини їх виникнення, а також можливі шляхи уникнення точок напруження
13) формувати сприятливий соціально-психологічний клімат в команді	вміє управляти конфліктами, в більшості випадків намагається запобігти виникненню конфлікту

14) використовувати різні стилі управління в команді	не тільки знає різні стилі управління командою, а й використовує їх залежно від особливостей команди та ситуації
15) використовувати важелі, які дозволяють спрямовувати команду в роботі	визначає важелі, за допомогою яких можна спрямовувати команду в роботі, та використовує їх
16) використовувати конкретні форми та методи особистої роботи для формування і розвитку відповідальності, комунікабельності, ініціативності учасників команд	читає літературу, проходить тренінги; намагається застосовувати на практиці деякі методи
17) визначати власний тип менеджменту керівника	визначає власний тип менеджменту та аналізує його

Очевидно, що компетенція «здатність працювати в команді» і компетенція «здатність управляти командою» взаємопов'язані. Цей взаємозв'язок прослідковується через дослідження індикаторів даних компетенції (табл. 3).

Таблиця 3

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІНДИКАТОРІВ КОМПЕТЕНЦІЙ «ВМІННЯ УПРАВЛЯТИ КОМАНДОЮ»
ТА «ЗДАТНІСТЬ УПРАВЛЯТИ КОМАНДОЮ»**

Здатність працювати в команді (реалізуються в процесі командної роботи)	Здатність управляти командою (впливають на реалізацію)
адаптуватися в 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
виконувати свою роботу в загальному ритмі	використовувати важелі, які дозволяють спрямовувати команду в роботі; організовувати спільну діяльність членів команди
будувати зв'язки та відносини з людьми	організовувати спільну діяльність членів команди
чітко та логічно висловлювати свої думки	активізувати роботу членів команди; визначити власний тип менеджменту керівника
переконувати колег у правильності прийнятого рішення, підтверджуючи свої думки вагомими аргументами	активізувати роботу членів команди; визначити ефективність командної роботи
визнавати свої помилки	використовувати конкретні форми та методи особистої роботи для формування і розвитку відповідальності, комунікабельності, ініціативності учасників команди
враховувати точку зору колег	розробляти та приймати командні рішення
розуміти інших людей	визначити роль учасників команди
стримувати особисті амбіції	формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді
приходити на допомогу колегам	визначити методи навчання керівників груп в організації
керувати своїми емоціями	формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді
абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій	оцінювати результати діяльності команди
уникати та запобігати конфліктам	визначити основні точки напруженості та рівноваги в колективі
виражати довіру команді	розробляти стратегії діяльності групи, адаптованої до її специфіки; планувати діяльність команди

За даними табл. 3 видно, що реалізація таких індикаторів компетенції «здатність управляти командою» як формувати команди з визначенням цілей їхнього функціонування, методів добору членів команди, регламентацією діяльності команди тощо; формувати

структуру команди; використовувати різні стилі управління в команді значно полегшує адаптацію нового члена в команді. Виконувати роботу в загальному ритмі команди допомагає використання важелів, які дозволяють спрямовувати команду в роботі, та якісна організація спільної діяльності членів команди. Організація спільної діяльності членів команди допомагає їм будувати зв'язки та відносини з людьми, особливо в середині команди. Чим краще керівник команди зможе активізувати роботу членів команди, тим більше гарних ідей будуть висунуті на обговорення в команді. Дуже важливим є врахування точки зору колег при розробці та прийнятті командного рішення. Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в команді її членам у першу чергу необхідно стримувати особисті амбіції та керувати своїми емоціями. А визначення основних точок напруженості та рівноваги в колективі сприяє уникненню та запобіганню конфліктам у команді. Оцінювання результатів діяльності команди повинно відбуватися за умови абстрагування від особистих симпатій/антипатій.

Результати дослідження авторами значущості індикаторів компетенції «вміння працювати в команді» наведено в табл. 4.

Таблиця 4

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗНАЧУЩОСТІ ІНДИКАТОРІВ КОМПЕТЕНЦІЇ
«ВМІННЯ ПРАЦЮВАТИ В КОМАНДІ»**

№	Ранг	Індикатори компетенції	%	Сумарний %	Група
3	1	будувати зв'язки та відносини з людьми	8,72	8,72	А
1	2	адаптуватися в новій команді	8,11	16,83	А
2	3	виконувати свою роботу в загальному ритмі	8,00	24,83	А
7	4	врахувати точку зору колег	7,83	32,67	А
4	5	чітко та логічно висловлювати свої думки	7,61	40,28	А
8	6	розуміти інших людей	7,00	47,28	А
14	7	виражати довіру команді	6,92	54,19	А
11	8	керувати своїми емоціями	6,86	61,06	А
5	9	переконувати колег у правильності прийнятого рішення, підтверджуючи свої думки вагомими аргументами	6,81	67,86	А
10	10	приходити на допомогу колегам	6,69	74,56	В
6	11	визнавати свої помилки	6,64	81,19	В
13	12	уникати та запобігати конфліктам	6,36	87,56	В
12	13	абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій	6,28	93,83	С
9	14	стримувати особисті амбіції	6,17	100,00	С
Разом			100,00		

Зазначимо, що респонденти оцінили важливість кожного індикатора компетенції на рівні 6—9 %, тому можна зробити висновок, що значні розбіжності між важливістю індикаторів відсутні.

Але для визначення того, на які індикатори необхідно орієнтуватися, в першу чергу, побудуємо діаграму Парето (рис. 1). Як видно з табл. 4 та рис. 1, 9 індикаторів із 14 виділяються з загального переліку, бо належать до групи А. І тому саме на ці індикатори членам команди необхідно орієнтуватися в першу чергу.

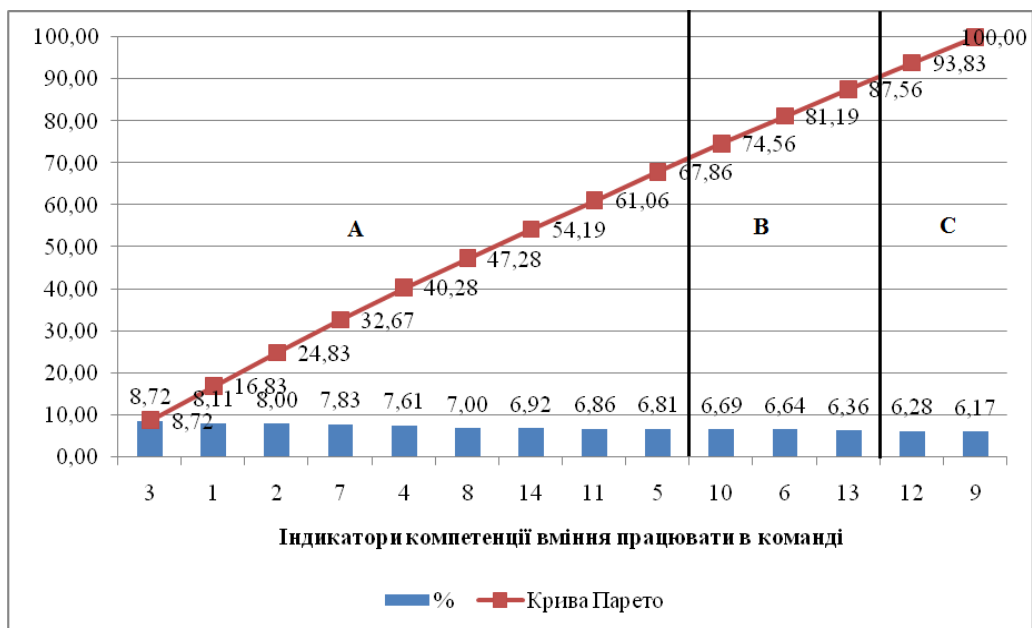


Рис. 1. Діаграма Парето для індикаторів компетенції «вміння працювати в команді»

До зазначених індикаторів відносяться: будувати зв'язки та відносини з людьми, адаптуватися в новій команді, виконувати свою роботу в загальному ритмі, враховувати точку зору колег, чітко та логічно висловлювати свої думки, розуміти інших людей, виражати довіру команді, керувати своїми емоціями, переконувати колег у правильності прийнятого рішення, підтверджуючи свої думки вагомими аргументами.

Проведене авторами дослідження компетенції «здатність управляти командою» показало (табл. 5), що найважливішими індикаторами компетенції є організувати спільну діяльність членів команди; формувати команди з визначенням цілей їхнього функціонування, методів добору членів команди, регламентацією діяльності команди тощо, бо їхня оцінка серед усієї сукупності індикаторів є найбільшою, відповідно 10,14 % і 9,54 %.

Таблиця 5

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИКАТОРІВ КОМПЕТЕНЦІЇ
«ЗДАТНІСТЬ УПРАВЛЯТИ КОМАНДОЮ»**

№	Ранг	Індикатор компетенції	%	Сумарний %	Група
3	1	організувати спільну діяльність членів команди	10,14	10,14	А
2	2	формувати команди з визначенням цілей їхнього функціонування, методів добору членів команди, регламентацією діяльності команди тощо	9,54	19,68	А
13	3	формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді	8,10	27,78	А
1	4	розробляти стратегії діяльності групи, адаптованої до її специфіки	7,92	35,70	А
6	5	розробляти та приймати командні рішення	7,34	43,04	А
10	6	планувати діяльність команди	7,34	50,38	А

Закінчення табл. 5

№	Ранг	Індикатор компетенції	%	Сумарний %	Група
5	7	активізувати роботу членів команди	6,82	57,20	А
4	8	формувати структуру команди	6,80	64,00	А
11	9	визначати роль учасників команди	5,50	69,50	А
14	10	використовувати різні стилі управління в команді	5,46	74,96	В
15	11	використовувати важелі, які дозволяють	4,58	79,54	В

		спрямовувати команду в роботі			
8	12	оцінювати результати діяльності команди	4,10	83,64	B
9	13	визначати ефективність командної роботи	3,96	87,60	B
12	14	визначити основні точки напруженості та рівноваги в колективі	3,64	91,24	C
16	15	використовувати конкретні форми та методи особистої роботи для формування і розвитку відповідальності, комунікабельності, ініціативності учасників команд	3,26	94,50	C
7	16	визначити методи навчання керівників груп в організації	2,94	97,44	C
17	17	визначити власний тип менеджменту керівника	2,56	100	C
Разом			100		

Для визначення основних індикаторів компетенції «здатність управляти командою», на які менеджерам з персоналу або керівникам груп необхідно звернути особливу увагу, побудуємо діаграму Парето (рис. 2).

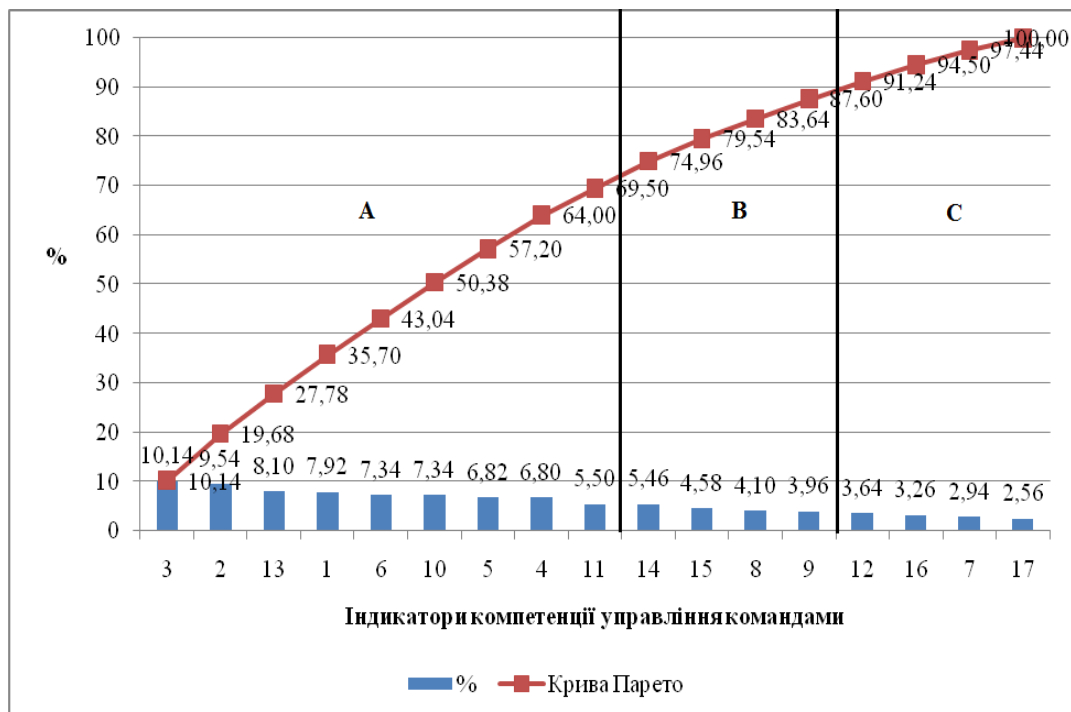


Рис. 2. Діаграма Парето для індикаторів компетенції «здатність управляти командою»

Як видно з даної діаграми, найважливішими індикаторами компетенції, які відносяться до групи А є (9 індикаторів): організувати спільну діяльність членів команди, формувати команди з визначенням цілей їхнього функціонування, методів добору членів команди, регламентацією діяльності команди тощо, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді, розробляти стратегії діяльності групи, адаптованої до її специфіки, розробляти та приймати командні рішення, планувати діяльність команди, активізувати роботу членів команди, формувати структуру команди, визначати роль учасників команди. Саме на ці індикатори в першу чергу треба орієнтуватися менеджерам з персоналу та керівникам груп.

Висновки. Компетенції «вміння працювати в команді» та «здатність управляти командою» займають чільне місце серед компетенцій менеджера з персоналу.

Особливу увагу менеджеру з персоналу необхідно приділити таким індикаторам компетенції «вміння працювати в команді», які сприятимуть поліпшенню організації командної роботи (будувати зв'язки та відносини з людьми, виконувати свою роботу в загальному ритмі), які пов'язані з підтриманням сприятливого соціально-психологічного

клімату в команді (виражати довіру команді, керувати своїми емоціями), а також покращать результативність командної роботи (чітко та логічно висловлювати свої думки, враховувати точку зору колег).

Одночасно не можна, залишати поза увагою індикатори компетенції «здатність управляти командою», які характеризують формування команд, забезпечують якісну роботу команди (планувати діяльність команди, організувати спільну діяльність членів команди, активізувати роботу членів команди), а також сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.

Література

1. *Ільницька О.І.* Вдосконалення управління інноваційними командами у віртуальних організаціях / О.І. Ільницька // Соціально-трудові відносини: теорія та практика [Текст]: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [голова редкол.: А. М. Колот]. — К.: КНЕУ — №2(4). — 2012. — С. 107—112.
2. *Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер.* Компетенции на работе / Пер. с англ. — М. : НІРРО, 2005. — 384 с.
3. *Петюх В.М.* Управління командами. / В.М. Петюх — [Електронний ресурс]: навч. посіб. / В.М. Петюх, О.І. Ільницька. — К.: КНЕУ, 2012. — 512 с.
4. *Сара Холлифорд, Стив Уиддет.* Руководство по компетенциям / Пер. с англ. — М. : НІРРО, 2003. — 224 с.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2014 р.