

References

1. Blank, I. A. (2008) Upravlenie formirovaniem kapitala [Management of capital formation], Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.
2. Brukovskaya, O., Osovitskaya, N. (2011) HR-brend. 5 shagov k uspehu vashey kompanii st dlya perevoda [HR-brand. 5 Steps to the success of your company], Piter, St. Petersburg, Russia.
3. Mansurov, R. (2011) HR-branding. Kak povysit effektivnost personala [HR-branding. How to improve the efficiency of staff], BHV-Peterburg, St. Petersburg, Russia.
4. Ambler, T., Barrow, S. (1996) The Employer Brand, The Journal of Brand Management, no.4, pp.185–206.
5. Barrow, S., Mosley, R. (2005) The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work, John Wiley & Sons, New York, United States of America.
6. Edwards, M. R. (2012) “Employer Branding: Developments and Challenges”, Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition, John Wiley & Sons, San Francisco, United States of America, pp. 389–410.
7. Martin, G., Hetrick, S. (2006) Corporate Reputations, Branding and People Management: a Strategic Approach to HR, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom of Great Britain.
8. Minchington, B. (2010) Employer Brand Leadership: A Global Perspective Collective, Collective Learning Australia, Australia.
9. Sartain, L., Schumann, M. (2006) Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business, John Wiley & Sons, San Francisco, United States of America.
10. The official site of Universum (2016) “What is employer branding?”, available at: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/> (Accessed 10.03.2016).

Стаття надійшла до редакції 21.03.2016 р.

УДК005.336.2+005.6]:005.551

Петюх В.М.,

канд. екон. наук, проф.,
vpet@ukr.net

Шейна В.О.,

студентка,
sheina.nika@gmail.com

Шепель А.Ю.,

студентка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
кафедра управління персоналом та економіки праці
anastasiyashapel@gmail.com

Петюх В.М.,

канд. екон. наук, професор,

Шейна В.А.,

студентка,

Шепель А.Ю.,
студентка,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Petyuh V.M.,
PhD in Economics, Professor,

Sheina V.A.,
student,

Shepel A.Yu.,
student,
Of Personnel Management and Economics Department,
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

ЗАГАЛЬНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ТА ЯКОСТІ, НЕОБХІДНІ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ В КОМАНДІ

ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ И КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

COMMON COMPETENCIES AND QUALITIES NECESSARY FOR EFFECTIVE TEAMWORK

Охарактеризовано психологічно значущі якості та індикатори компетенції «здатність працювати в команді». Здійснено поділ загальних компетенцій на логічні за змістом групи та здійснено експертну оцінку щодо їх важливості. Наведено рекомендації щодо розвитку якостей і компетенцій.

Охарактеризованы психологически значимые качества и индикаторы компетенции «способность работать в команде». Осуществлено разделение общих компетенции на логические по смыслу группы и проведено экспертное оценивание по определению их важности. Приведены рекомендации по развитию качеств и компетенций.

The article aims to identify and analyze the most important qualities and general competencies that are necessary for man to work effectively as a team member. Scientific innovation of the article is to make a complex structure of competencies and a thorough list of qualities necessary for productive teamwork. Shown lists of definitions of 'competency' and 'quality' and offered the most apposite of them. Characterized psychologically important qualities and indicators of the competence 'the ability to work in a team.' Shown four levels of important qualities for team member. Done a logical classification of qualities necessary for team working: congenital and acquired. Shown the following classification of competencies: general (instrumental, interpersonal and systemic) and special (administrative, economic, mathematical, psychological, educational, social, methodological, diagnostic etc). Done a division of general competence 'ability to work in a team' into logical groups, such as emotional, functional, communicative and reflexive and shown contents of these groups. Done an expert's assessment in order to determine their importance during teamworking. As the result of team work depends entirely on the level of the psychologically important qualities and components of general competence 'the ability to work in a team', there are prospects for further research.

Ключові слова. Компетенції, якості, індикатори, вміння працювати в команді, ефективність, дослідження, ранжування, рекомендації, експерти.

Ключевые слова. Компетенции, качества, индикаторы, умение работать в команде, эффективность, исследования, ранжирование, рекомендации, эксперты.

|| **Key words.** Competence, qualities. indicators, teamwork, efficiency, research. ranking, recommendations, experts.

Вступ. «Я— командний гравець!», — цю фразу ми чуємо досить часто, але далеко не кожний розуміє її глибокий зміст. Більшість людей вважає, якщо вони здатні виконувати елементарні командні завдання та легко знаходять спільну мову з колегами, це гарантує їм «звання» почесного члена команди. Але, насправді, командним гравцем можна вважати лише того, хто вправно володіє необхідними якостями та загальною компетенцією «здатність працювати в команді».

У процесі аналізу останніх досліджень і публікацій F.E. Weinert, H.M. Болюбаш, В.А. Болотова, Б. Душкової, І.А. Зимньої, О.В. Кир'якової, Т.О. Кожан, К.В. Колеснікової, О.І. Кравчук, К.С. Масленнікової, Дж. Равена, О. Силкіна, О.Р. Фонарьова, І.Хуторського було виявлено складну будову зазначеної компетенції і відсутність ґрунтовного переліку якостей, необхідних для плідної роботи в команді. Це питання потребує подальшого дослідження та узагальнення.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення та аналіз найважливіших якостей і загальних компетенцій, які необхідні людині для ефективної роботи в команді.

Результати дослідження. У сучасній літературі відсутнє чітке розмежування між поняттями «якість» і «компетенція». Досліджуючи компетенції, багато авторів включають до їх переліку і якості. Підтвердженням цього факту слугує проект TUNING[11]. Вивчаючи компетентнісний підхід у побудові навчальних програм, автори даного проекту розцінили ініціативність, дух підприємництва, бажання досягти успіху, волю та лідерство як компетенції. До того ж, наприклад, дух підприємництва та бажання досягти успіху важко віднести навіть до якостей, а лідерство є складним поняттям, яке можна поділити на ряд простих. На нашу думку, такий варіант поділу є не доречним. Включаючи такі поняття у важливий і змістовний проект, необхідно мати чітке уявлення про їх зміст. Тому, виникає необхідність розтлумачити поняття «компетенція», скориставшись працями науковців.

Таблиця 1

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «КОМПЕТЕНЦІЯ»

Джерело	Визначення
<i>Міжнародна конференція за участі ЮНЕСКО та Міністерства освіти Норвегії (2004)[7].</i>	Компетенція — здатність застосовувати знання та вміння ефективно і творчо в міжособистісних відносинах — ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях
<i>Міжнародний департамент стандартів для навчання, досягнень та освіти (IBSTPI) (2001) [7]</i>	Компетенція — спроможність кваліфіковано проводити діяльність, виконувати завдання або роботу; містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності
<i>Федеральне відомство з професійної освіти і технологій ВВТ (Швейцарія). Словник термінології Копенгагенського процесу [7].</i>	Компетенція описує спроможність до застосування знань, здібностей і ноу-хау в звичному або новому робочому середовищі. Компетенція складається з: - знання; - дій; - учинків.

Джерело	Визначення
<p><i>Федеральне відомство з професійної освіти і технологій ВВТ (Швейцарія). Словник термінології Копенгагенського процесу [7].</i></p>	<p>Вона визначається через:</p> <ul style="list-style-type: none"> - орієнтованість на цілі; - самостійність; - ініціативність; - відповідальність; - коопераційне середовище та стосунки; - використовувані засоби; - профіль вимог. <p>Компетенція включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>когнітивну компетенцію</i>, яка включає використання теорії/концепцій, але також приховане знання, яке може бути отримане через досвід; - <i>функціональну компетенцію</i> (вміння, ноу-хау), яка необхідна для виконання певної діяльності; - <i>персональну (особистісну) компетенцію</i>, яка торкається дій у певній ситуації; - <i>етичну компетенцію</i>, яка включає певні особистісні/соціальні цінності
<p><i>Weinert F.E. [7]</i></p>	<p>Компетенція — наявні в індивідуумів або набуті ними в процесі навчання когнітивні здібності та вміння, необхідні для розв'язання певних конкретних проблем, а також пов'язані з цим мотиваційна, волевольова і соціальна готовність і спроможності, необхідні для можливості успішно і з повною відповідальністю вирішити проблеми в різних ситуація</p>
<p><i>Кожан Т.О. [5]</i></p>	<p>Компетенції — це ті знання, уміння та навички, що передбачають оволодіння креативними та ефективними способами виконання професійної діяльності</p>

У запропонованих визначеннях поняття «компетенція» автори використали абсолютно різні підходи, що може негативно впливати на процес їх сприйняття та усвідомлення. Кожен зацікавлений у їх вивченні буде обирати визначення, яке йому більше імпонує або є зрозумілішим. У даному випадку немає гарантії того, що саме воно має вдалий зміст. Крім того, не в кожному літературному джерелі зауважено той факт, що компетенції — це не просто здатність виконувати певну роботу, а й, обов'язково, ефективно її виконувати. Тому, на нашу думку, компетенція — це здатність особи ефективно виконувати завдання професійної діяльності. Відмінною рисою наявності компетенції є спроможність особи продемонструвати точні знання та бездоганне вміння виконувати певне завдання.

Проаналізуємо також поняття «якість», яке є не менш важливим для ефективної роботи командного гравця. Як стверджує всесвітньо відомий експерт у галузі емоційного інтелекту Даніель Гоулман, «Люди починають розуміти, що для успіху необхідно більше, ніж чудовий інтелект або технічні знання, але що нам необхідний інший вид навичок для того, щоб вижити і, звичайно, щоб досягти успіху... Внутрішні якості, такі як: ініціативність, оптимізм, гнучкість — цінуються все більше» (Goleman, 2006, с.11).

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ЯКІСТЬ»

Джерело	Визначення
<i>Т. Кожеан[6]</i>	Якості — інтегративні характеристики, риси характеру, які можуть бути сформовані лише при наявності у людини відповідних психофізіологічних, психологічних властивостей і в поєднанні сенсомоторних, логічних, емоційно-вольових компонентів, які в різних видах діяльності розвиваються нерівномірно
<i>Б. Душкова[2]</i>	Якості — це окремі динамічні властивості особистості, її психічні та психомоторні властивості (виражені рівнем розвитку відповідних процесів), а також фізичні якості, які відповідають вимогам певної професії та сприяють успішному оволодінню нею
<i>О. Силкін[9]</i>	Якості — це сукупність соціально і біологічно обумовлених компонентів особистості, які дозволяють успішно виконувати певний вид трудової діяльності

На наш погляд, **якості** — це індивідуальні властивості суб'єкта, які дозволяють йому реалізувати свій потенціал і впливають на успішність та ефективність його діяльності.

Перелік психологічно значущих якостей є не вичерпним, тому для кращого їх засвоєння автори пропонують здійснювати поділ на певними ознаками. Одним із прикладів є класифікація якостей, яку навів О. Р. Фонарьов. Він виділяє чотири рівні важливих якостей:

- 1) діяльнісні та поведінкові якості;
- 2) індивідуально-психологічні якості;
- 3) соціально-психологічна характеристика;
- 4) морально-психологічні (моральні якості) характеристики [12].

Цей поділ є досить детальним, але в той же час не встановлює чітких меж між поданими рівнями. При використанні даної класифікації можна припуститися великої кількості помилок через відсутність розуміння відмінностей між групами. До того ж, автор дуже поверхнево ставиться до назв створених рівнів, тому що дозволяє собі ототожнити такі поняття, як «якість» і «характеристика». Тому ми дійшли висновку, що необхідно створити зрозумілішу та універсальнішу класифікацію якостей, а саме поділити їх на дві логічні за змістом групи: вроджені та набуті (рис. 1).

Продовжуючи дослідження психологічно значущих якостей і компетенцій, необхідних для ефективної роботи в команді, ми виявили, що загальна компетенція «здатність працювати в команді» включає в себе велику кількість індикаторів. До того ж Словник компетенцій Гарвардського університету (США) пропонує кілька інтерпретацій вище зазначеної компетенції, серед яких «побудова успішної команди», «побудова позитивних робочих відносин в команді», «внесення вкладу у командний успіх». Тому вважаємо за потрібне ознайомитися з їх змістом (рис. 2).

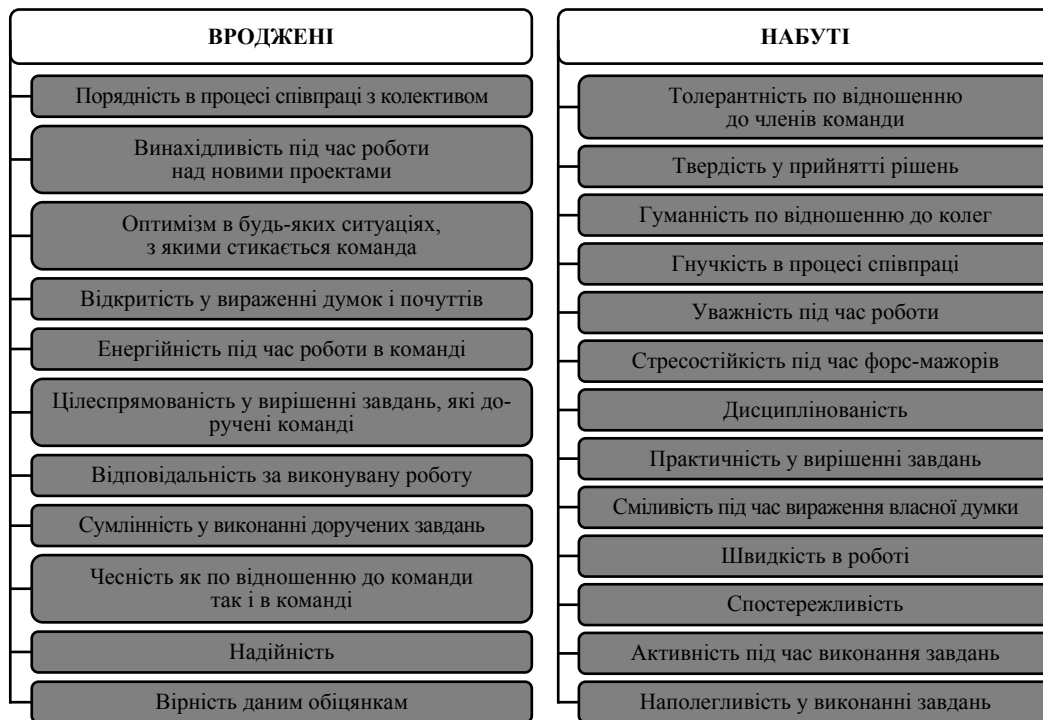


Рис. 1. Групи психологічно значущих якостей (розроблено авторами)

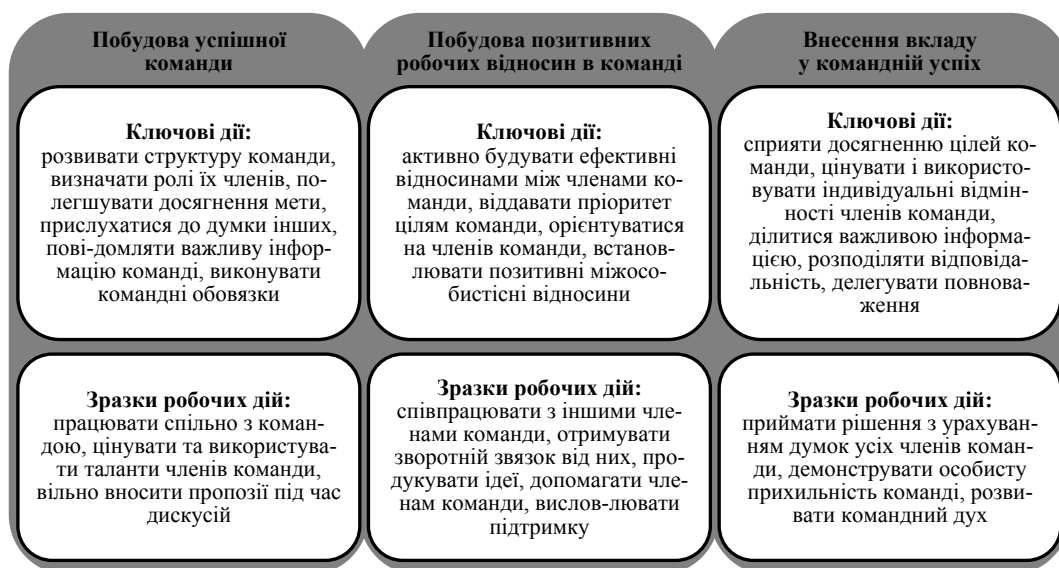


Рис. 2. Зміст компетенцій, необхідних для роботи в команді [10]

Проаналізувавши велику кількість джерел, ми з'ясували, що не існує чіткого опису досліджуваної нами компетенції «здатність працювати в команді», який би охопив весь її зміст. Тому необхідно створити сукупність індикаторів задля повного ви-

світлення змісту даної компетенції, а також здійснити їх поділ на логічні групи. У зазначеному проєкті TUNING запропоновано таку класифікацію компетенцій: загальні та спеціальні. У свою чергу, загальні включають у себе інструментальні, міжособистісні та системні, а спеціальні поділяються на управлінські, економічні, математичні, психологічні, педагогічні, соціальні, методологічні, діагностичні тощо [11]. У своєму дослідженні ми враховуємо ідеї авторів даного проєкту, але, зважаючи на те, що наша увага спрямована на дослідження однієї загальної компетенції, ми пропонуємо поглибленішу класифікацію. З урахуванням ідей О.В. Кир'янової, В.О. Вайсмана та згідно стандартів управління проєктами ISN та IPMA можна виділити 4 групи загальних компетенцій: мотиваційно-вольові (емоційні), функціональні, комунікативні та рефлексивні [1; 4]. Складові компетенції зазначених груп наведено на рис. 3.



Рис. 3. Складові компетенції «здатність працювати в команді» (здатності) [1; 3; 4; 8]

Після виявлення та узагальнення основних складових компетенції «здатність працювати в команді», а також поділу психологічно значущих якостей на групи, виникла потреба в емпіричному дослідженні. Його основна мета: з'ясувати, які з індикаторів є найважливішими для роботи в команді. Тому ми звернулися до методу експертних оцінок. Виконуючи ситуаційні завдання, експерти змогли виявити та проранжувати якості та компетенції, які є необхідні для роботи в команді. З наданого переліку якостей експерти надали перевагу таким: цілеспрямованість, стресостійкість, відповідальність, надійність, чесність, швидкість у роботі, дисциплінованість. Їх ранжування наведено на рис. 4.

Щодо компетенцій, то за думкою експертів найбільш значущими у кожній групі є такі:

- *мотиваційно-вольові (емоційні)*: здатність орієнтуватися на результати роботи; здатність поважати думку колег; здатність підтримувати силу духу в учасниках команди;
- *функціональні*: здатність доводити власну думку шляхом переконливих аргументів; здатність тримати в голові не тільки особисті поточні завдання, а й цілі всієї команди; здатність підпорядковуватися керівництву, поважати його думки та рішення;
- *комунікативні*: здатність встановлювати і підтримувати товариські відносини у колективі; здатність досягати консенсусу у будь-якій суперечці; здатність бути на одній хвилі з колегами;
- *рефлексивні*: здатність використовувати свої переваги та компенсувати слабкі сторони; здатність сприймати критику та поради, визнавати власні помилки; здатність реалізовувати свій потенціал.

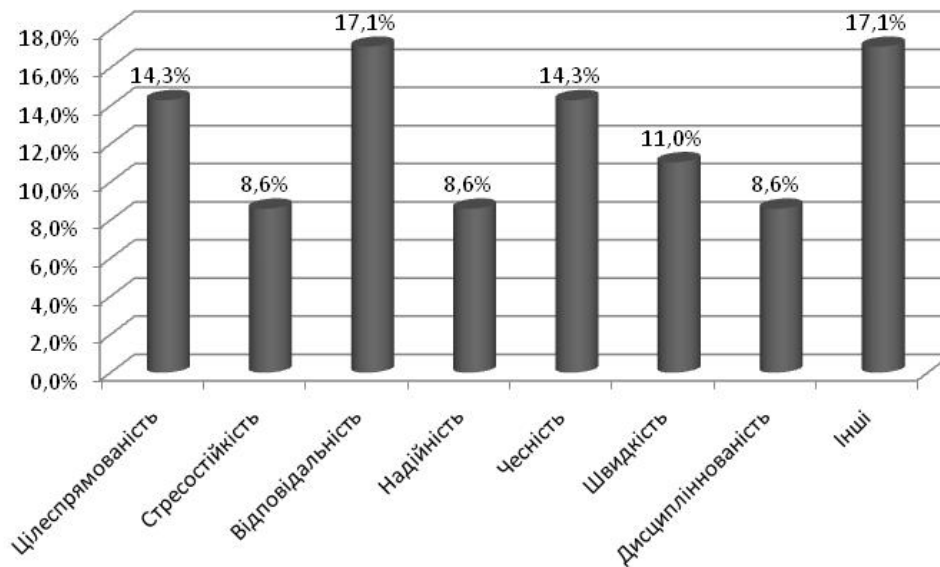


Рис. 4. Розподіл якостей за важливістю, % (розроблено авторами)

Результати даного дослідження наочно продемонстровано на рис. 5.



Рис. 5. Загальний рейтинг компетенцій (розроблено авторами)

Результати соціологічного опитування є досить об'єктивними. Це підтверджує коефіцієнт конкордації, який характеризує ступінь узгодженості думок експертів щодо важливості кожного з оцінюваних об'єктів. Розрахунки наведено нижче.

$$W = \frac{12}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j} \sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2;$$

$$W1 = \frac{12 * 17162,5}{5^2(23^3 - 23) - 5 * 2400} = 0,706,$$

де W1 — коефіцієнт конкордації думок експертів щодо важливості психологічно значущих якостей;

$$W2 = \frac{12 * 118406}{5^2(43^3 - 43) - 5 * 29850} = 0,773;$$

де W2 — коефіцієнт конкордації думок експертів щодо важливості індикаторів загальної компетенції «здатність працювати в команді».

В обох випадках узгодженість вважається задовільною, оскільки $W \geq 0,7$.

Оцінка важливості якостей і компетенції передбачає вибір подальших дій щодо їх розвитку, адже важливо не тільки знати про існування вище наведених індикаторів, а й самовдосконалюватися завдяки отриманій інформації. Тому

пропонуємо перелік кроків щодо підвищення наявного рівня якостей і компетенцій:

- ✓ ознайомлення зі спеціальною літературою (наприклад, докуметальна та навчальна проза);
- ✓ відвідування навчальних тренінгів (наприклад, щодо розвитку особистості або техніки роботи в команді);
- ✓ самотренування в повсякденному житті (наприклад, відпрацювання швидкості прийняття рішень).

Плануючи виконання тої чи тої роботи, варто взяти до уваги самі ті якості та компетенції, які є необхідними для високої результативності, проаналізувати, які з них притаманні конкретній особі, та вжити у разі необхідності відповідних заходів.

Висновки. Результат командної роботи цілком залежить від рівня розвитку психологічно значущих якостей і складових загальної компетенції «здатність працювати в команді». Тому дуже важливо усвідомлювати значимість наведених переліків індикаторів і максимально розширювати їх. Крім того, необхідно навчитися встановлювати пріоритетність якостей і компетенцій під час робочого процесу та приділяти увагу їх розвитку для досягнення подальшого успіху. Це допоможе підвищити рівень професіоналізму та ступінь власного авторитету.

Література

1. *Вайсман В.О.* Сутність компетенції учасників команди при управлінні проектами // Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві. — 2013. — Вип.1(2).
2. *Діденко М. С.* Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. — Випуск 13. — 2013.
3. *Зимняя И.А.* Ключевые компетентности — новая парадигма результата современного образования // Высшее образование. — 2003. — №5. — С. 34—42.
4. *Кир'янова О.В.* Особистісні компетенції ефективного менеджера: Тренінг. — К. : КНЕУ, 2015. — 81 с.
5. *Кожан Т. О.* Моделювання компетенцій з управління персоналом як основи розробки професійного та освітнього стандартів// Соціально-трудові відносини теорія і практика: зб. наук пр. / голова редкол. А. М. Колот. — 2012. — № 2 (4) — С. 72—81.
6. *Кожан Т. О.* Професійна орієнтація: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2009. — 214 с
7. Компетентнісний підхід у вищій освіті: світовий досвід. Інститут вищої освіти КНЕУ ім. В.Гетьмана. — 2016. — 61с.
8. *Масленнікова К.С., Колеснікова К.В.* Складники поведінкової компетенції учасника команди проекту на засадах компетентнісного підходу // Управління розвитком складних систем. — 2013. — Вип. 14.
9. *Силкін О.О.* Зміст терміну «професійно значущі якості особистості» і технологія визначення цих якостей для окремого фахівця // Наукові праці. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. Випуск 9 (191) — Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011.
10. Словник компетенцій Гарвардського університету (США) / голова редкол. О.Л. Шевченко. — 2016. — 62с.
11. *Turning Education Structures in Europe. 2nd Edition.* [Електронний ресурс]. — 2008. — Режим доступу: <http://www.unideusto.org/tuningeu>.
12. *Фонар'єв А. Р.* Психологические особенности личностного становления профессионала. — М.: Изд-во НПО «МОДЕК», 2005. — 560 с.
13. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О.Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 519, [1] с.

References

1. Vaysman V.O. (2013), "The essence of the competence of team members in the project management", *Informatsiyni tekhnolohiyi v osviti, nautsi ta vyrobnytstvi*, [Online], no. 1(2), available at: <http://sbornik.college.ks.ua/downloads/sbornik2/pdf/31.pdf> (Accessed 8 Dec 2015).
2. Didenko M. S. (2013), "Professionally important qualities of the individual manager organizations: theoretical aspect", *Mizhnarodnyy naukovyy forum: sotsiologiya, psykholohiya, pedahohika, menezhment*, [Online], no. 13, available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (Accessed 19 Dec 2015).
3. Zymnyaya Y.A. (2003), "Key competencies — the result of a new paradigm of modern education", *Visshiee obrazovanye*, [Online], no. 13, available at: <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm> (Accessed 19 Jan 2016).
4. Кур»yanova O.V. (2015), *Osobystisni kompetentsiyi efektyvnoho menedzhera: Treninh [Personality competence of effective manager: Training]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Kozhan T. O. (2012), "Modeling HR competencies as a basis for development of professional and educational standards.", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny teoriya i praktyka*, no. 2 (4), pp. 72—81.
6. Kozhan T. O. (2009), *Profesiyna oriyentatsiya [Professional orientation]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. *Kompetentnisnyy pidkhid u vyshchiiy osviti: svitovyy dosvid [Competence approach in higher education: international experience]*, Translated by Institute of Higher Education KNEU. named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine.
8. Maslennikova K.S., Kolesnikova K.V. (2013), "Components of behavioral competence for the member of the project team based on competence approach", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system* [Online], no. 14, available at: <http://www.academia.edu/16454139> (Accessed 21 Jan 2016).
9. Sylkin O.O. (2011), "The content of the term «professionally important qualities of personality» and detection of these qualities for a particular specialist", *Naukovi pratsi. Seriya: Pedahohika, psykholohiya i sotsiologiya* [Online], no.9(191), available at: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/24050/1/sylkin.pdf> (Accessed 25 Feb 2016).
10. *Slovyk kompetentsiy Harvards'koho universytetu (SShA) [Competencies' dictionary of Harvard University (USA)]*, Translated by Institute of Higher Education KNEU. named after V. Hetman, Kyiv, Ukraine.
11. *Turning Education Structures in Europe. 2nd Edition.* [Online], available at: <http://www.unideusto.org/tuningeu>, (Accessed 25 Mar. 2016).
12. Fonarëv A. R. (2005) *Psykholohycheskye osobennosti lychnostnoho stanovlenyya professyonal'a [Psychological features of personal formation of a professional]*, MODEC, Moscow, Russia.
13. Kolot, A.M. (2015), *Social'na vidpovidal'nist': navch. posib. [Social responsibility: study guide]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Kolot, A.M. (2011), "The dialectics of economic and social development as a subject of scientific research", *Ukrayina: aspekty` pracj.* — no. 5. — S. 3—8

Стаття надійшла до редакції 28.03.2016 р.