

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 8, 2021 | 26.08.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.13)

УДК 005.336.2.:005.551

В. Я. Плаксієнко,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID ID: 0000-0003-0371-1054*

О. В. Лега,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID ID: 0000-0002-0989-8000*

Т. Б. Прийдак,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID ID: 0000-0002-9257-0419*

Л. В. Яловега,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID ID: 0000-0002-5351-545X*

О. В. Сіренко,

*к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку та економічного контролю,
Полтавська державна аграрна академія
ORCID ID: 0000-0003-4875-308X*

КОМПЕТЕНТІСНО-РОЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ РОБОЧИХ КОМАНД У ТОП-МЕНЕДЖМЕНТІ

V. Plaksiyenko

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting and Economic Control, Poltava State Agrarian Academy

O. Leha

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Economic Control, Poltava State Agrarian Academy

T. Priydak

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Economic Control, Poltava State Agrarian Academy

L. Yloveha

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Economic Control, Poltava State Agrarian Academy

O. Sirenko

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Economic Control, Poltava State Agrarian Academy

COMPETENCE AND ROLE BASED APPROACH TO FORMING WORKING TEAMS IN TOP MANAGEMENT

У статті висвітлено деякі практичні аспекти формування команд топ-менеджерів у компанії. Окреслено основні фактори, на які необхідно звернути увагу керівництву при формуванні команди. Наведено ключові характеристики команди як одного з важливих інструментів досягнення компанією цілей та завдань. Розглянуто практичні аспекти формування успішної команди, визначені зарубіжними дослідниками. Визначений процес відбору кваліфікованих кандидатів – топ-менеджерів при формуванні команди. Наведено ряд методів, що використовуються для забезпечення розвитку членів команди топ-менеджерів в українських компаніях та визначено основні умови, які необхідно враховувати. Визначено важливість компетентнісного підходу до формування команди та забезпечення її подальшого розвитку. Окреслені деякі зарубіжні моделі класифікацій компетенцій. Визначено вплив різних компетенцій топ-менеджерів на успішність функціонування команди компанії.

Some peculiarities of forming the top-managers' teams of the company are highlighted in the article. Administration should pay attention to the main factors of forming team. The key characteristics of team as one of the important tool of achieve the goals and objectives by company are given. Forming a team in top management involves the selection of qualified candidates - top managers who are able to work together to achieve the set goals and accomplish the set tasks with the highest possible efficiency and profitability for the company. The effective distribution of powers is an important issue in the top managers' team, taking into account the competence-based approach. In this matter, it is important to observe both vertical and horizontal synergies. The practical aspects of forming a successful team identified by foreign researchers are considered. The process of selection of qualified applicants has been determined according to forming a top managers' team. A number of methods used to ensure the development of members of top – managers' team in Ukrainian companies are given and the main conditions that must be taken into account are identified. The importance of a competency-based approach to team building and ensuring it further development has been determined. The competence-based approach in the practice of personnel development should ensure an increase in the level of competence of employees as a strategic asset of the organization to ensure sustainable positive social and economic dynamics. The formation of a team of top managers must also correspond to the goals of the company, the specifics of its strategy and its activities. At the same time, the effectiveness of the functioning of a team of top managers depends on the methods of their personal development. Some foreign models of competence classifications are highlighted. It is emphasized that effectiveness of the team will demonstrate itself as optimization of the quantity and structure of duties among the team's members. The influence of various competencies of top managers on the successful functioning of the company's team has been determined.

Ключові слова: топ-менеджер; команда; компетентність; компетенція; компетентнісний підхід.

Key words: top manager; team; competence; competency-based approach.

Постановка проблеми. Щоб підвищити продуктивність окремих працівників керівники та HR-фахівці забезпечують їх якомога кращими можливостями для навчання й розвитку. Та останнім часом компанії все більше уваги звертають на ефективність команди в цілому. Адже найкращі продукти та найцікавіші ідеї з'являються саме завдяки командній роботі – група швидше виявляє помилки і знаходить нестандартні рішення проблем. Дослідження свідчать про те, що кількість часу, який менеджери та працівники витрачають на спільну діяльність, збільшилась на 50 % за останні два десятиріччя. Окрім того, 75 % робочого дня люди комунікують з колегами. Тому організації все більшу увагу звертають на те, як побудувати міцну та ефективну команду.

Ключову роль в організації ефективної роботи всього колективу відіграють керівники підрозділів. У сучасному бізнес-середовищі таких керівників називають топ-менеджери. Саме вони повинні «задавати тон» всьому колективу у напрямку розвитку підприємства та формуванню його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням формування команд у межах функціонування підприємств різних сфер діяльності та розмірів присвячені наукові праці таких учених як: Г. Гертер, М. Герасимчук, Дж. Гібсон, Ф. Друкер, К. Калинець, В. Москаленко, Ф. Леонова, І. Лукінов, В. Рудьєв, Й. Петрович, П. Саврук, А. Черкасов.

Особливо гостро на сьогодні стоїть питання достатнього рівня кваліфікації топ-менеджерів, їх компетентності та спроможності якісно підходити до вирішення питань, які пов'язані з повсякденними завданнями та прийняттям управлінських рішень, що й визначило актуальність проведеного дослідження.

Мета статті полягає у висвітленні окремих практичних аспектів формування команд топ-менеджерів на основі компетентнісного підходу.

Виклад основного матеріалу. Згадуючи про команду, ми зазвичай маємо на увазі людей, чия співпраця є високопрофесійною й ефективною. Причетність конкретної людини до командної діяльності у суспільній думці пов'язується з її фаховими та особистісними якостями [1]. Тобто, на думку В. Горбунової, йдеться про високу продуктивність праці та конструктивність взаємин.

Згідно тлумачення вільної енциклопедії, команда в організаційному контексті (від лат. *commando* – «доручаю», «наказую») – це об'єднання однодумців, які керуються спільною метою [2]. Вдало підібрана і добре злагоджена команда — це те, що приведе до успіху.

Члени команди планують роботу, розв'язують проблеми й ухвалюють рішення разом. Вони потребують одне одного для того, аби успішно втілити спільний проект.

Розбіжність форми й змісту криється у специфіці діяльності. Однак, її сутність полягає в ефективному розв'язанні задач, щонайменше тих, задля яких вона створена і якими визначається час її існування [1].

Для кожного, хто входить у команду, спільна робота та її результати важливі по-своєму. Мотивація може бути різною: від фінансового забезпечення до прагнення змінити світ. Ключовими характеристиками команди можна назвати наступні (рис. 1).

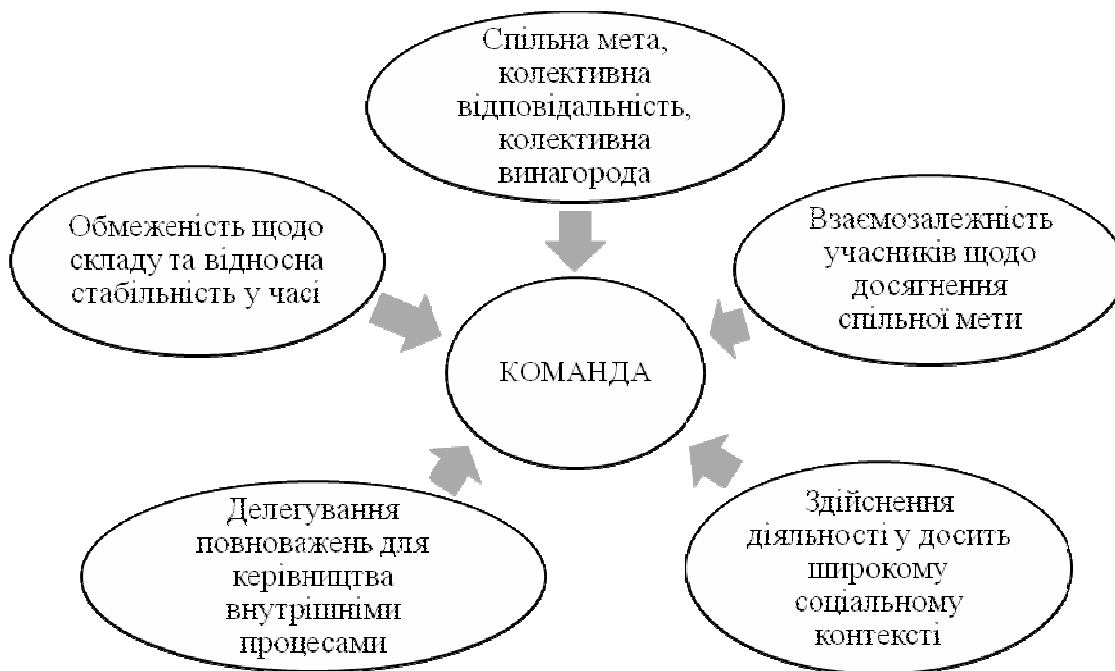


Рис. 1. Ключові характеристики команди

Джерело: [4]

Існує безліч того, що означає бути командою, члени команди планують роботу, розв'язують проблеми і ухвалюють рішення разом. Вони потребують одне одного для того, аби успішно втілити спільний проект.

Формуючи команду, керівник має пересвідчитися у тому, що:

- члени команди є спеціалістами у тій сфері, в якій вони будуть виконувати завдання;
- існує психологічна сумісність між майбутніми членами команди;
- командні цілі об'єднують людей, а не налаштовують їх на конкуренцію;
- цілі командної роботи є дійсно значимі – тоді вони будуть самі по собі мотивувати членів команди щодо їх досягнення;
- цілі команди побудовані у відповідності зі SMART-критеріями;
- в умовах дистанційної роботи у всіх членів команди є вільний доступ до необхідних інструментів трудової діяльності, засобів зв'язку [3].

Разом з тим, Чарльз Дахігг у своїх дослідженнях робить наголос на п'яти основних аспектах, які необхідні для успішної побудови команди. До них автор відносить:

- психологічну безпеку, що передбачає формування умов роботи в атмосфері захищеності й комфорту

вільного спілкування;

- надійність – довіру між колегами та спільну відповідальність за результат;
- структурованість та чіткість у цілях та механізми ухвалення рішень;
- мотивацію;
- важливість кожного члена команди [5].

У науці питання цінності командотворення аналізуються як в окремих дослідженнях цінностей у соціально-психологічній регуляції діяльності організацій та команд (рис. 2).

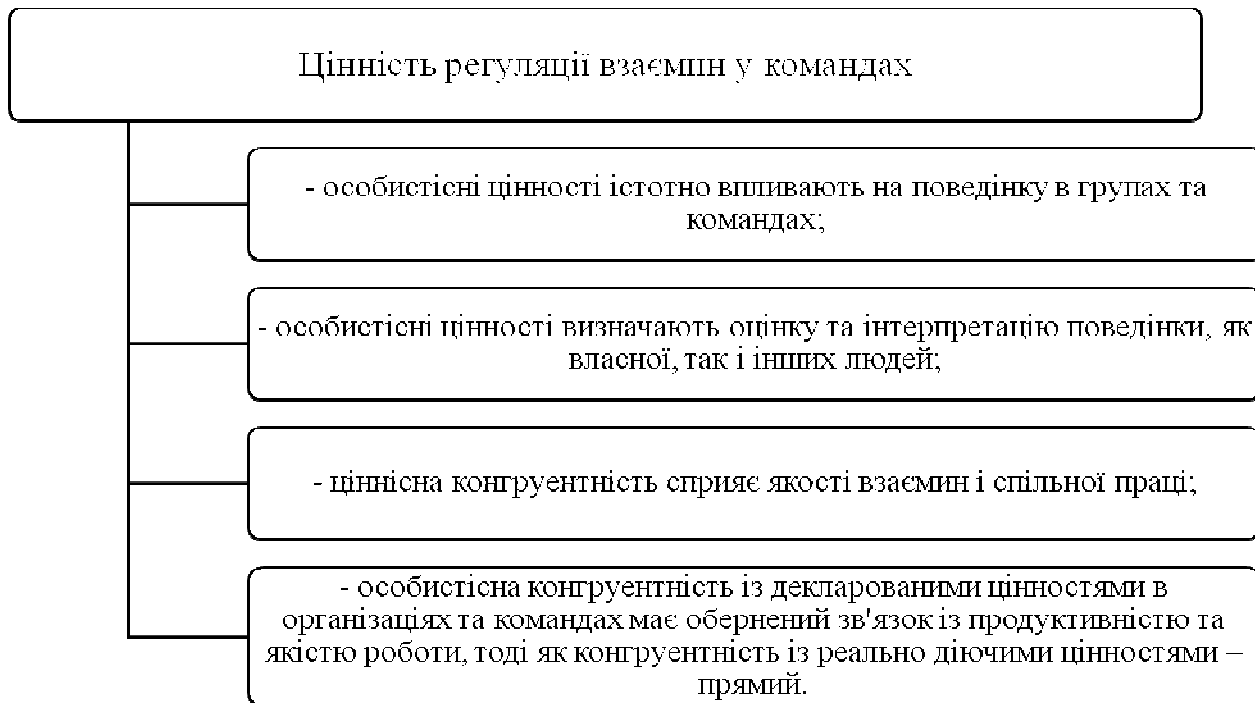


Рис. 2. Ціннісна регуляція взаємин у командах

Джерело: [1]

Цінності індивідуальної свідомості, ті унікальні регулятори нашого сприймання та поведінки, що формуються протягом усього життя – істотно впливають на взаємини, в тому числі й командні.

Формування команди у топ-менеджменті передбачає підбір кваліфікованих кандидатів – топ-менеджерів, що здатні працювати разом для досягнення поставлених цілей та виконання намічених завдань з максимально можливою ефективністю та прибутковістю для компанії. Такий процес передбачає проходження ретельного відбору і має декілька етапів:

- 1) пошук топ-менеджерів;
- 2) первинний відбір;
- 3) інтерв'ю з потенційними кандидатами, що були відібрані при первинному відборі;
- 4) вибір найкращого кандидата в якості лідера майбутньої команди топ-менеджерів.

Практичні дослідження свідчать, що для ефективної роботи команди топ-менеджерів важливим є постійний розвиток та навчання кожного з них. Більшість українських компаній схильні до вибору таких методів як:

- навчання за кордоном;
- отримання диплому у престижній міжнародній школі бізнесу;
- мотиваційні тренінги;
- звичайні тренінги.

Проте, у питанні навчання й розвитку топ-менеджменту важливо враховувати такі умови:

- наявність замовника проекту;
- якісна оцінка потенціалу топ-менеджерів;
- вірно обраний формат навчання й розвитку.

Перша умова передбачає, що замовник проекту прийматиме активну участь у його впровадженні. На практиці, частіше таку функцію виконує саме генеральний директор, який бачить ситуацію, коли команда топ-менеджерів досягла певного рівня особистого розвитку та потребує переходу на інший. З іншого боку власники підприємства зацікавлені у розвитку бізнесу та націлені на реальні результати, що вимагають розробки якісної програми розвитку топ-менеджерів.

Друга умова передбачає, що компанії, прагнучи розвивати та навчати свою команду топ-менеджерів,

звертають особливу увагу на поведінку та проявлену компетенцію кожного з членів команди. У такому разі виникає необхідність розробки спеціальних тестів для оцінки кожного учасника команди. Оцінка може здійснюватись як кожного з топ-менеджерів окремо, так і команди в цілому, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони саме роботи у команді. Додаткова оцінка потенціалу, яка проводиться задля виявлення можливих зон розвитку топ-менеджера може здійснюватись шляхом тестових методик та більш розширених інтерв'ю.

Третя умова передбачає зосередження розвитку управлінської команди, орієнтовану на вирішення поточних завдань або реальних завдань. В даному аспекті проводиться реальна робота по аналізу та пошуку рішень у таких трьох сферах:

1. Досягнення оперативних результатів роботи компанії.
2. Оптимізація бізнесу або окремих напрямків роботи компанії.
3. Пошук можливостей для прориву бізнесу і його виходу на новий рівень розвитку.

З урахуванням вищевикладеного, можна стверджувати, що не тільки формування, але й майбутній розвиток команди у топ-менеджменті має включати компетентнісний підхід. Саме компетентність – якість особистості, її певне надбання, що ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних засадах і проявляється у критичний момент за рахунок вміння знаходити зв'язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень нагальної проблеми – необхідний елемент створення команди топ-менеджерів.

Компетентнісний підхід у практиці розвитку персоналу має забезпечити підвищення рівня компетентності працівників як стратегічного активу організації для забезпечення стійкої позитивної соціально-економічної динаміки [6].

Для застосування компетентнісного підходу важливо мати чітко визначену класифікацію компетентностей для оцінки топ-менеджерів у команді. Так, наприклад, модель компетенцій Лайл М. Спенсер-мл. та Сайн М. Спенсер містить 14 компетенцій менеджера – вплив і надання впливу; орієнтація на досягнення; командна робота і співпраця; аналітичне мислення; ініціатива; розвиток інших; впевненість у собі; директивність, наполегливість; пошук інформації; командне лідерство; концептуальне мислення; розуміння компанії; побудова відносин; міжособистісне розуміння – за кожною з яких наведено поведінкові індикатори [7]. Універсальна модель професійних компетенцій являє собою діаграму з п'яти взаємопов'язаних груп (рис. 3).

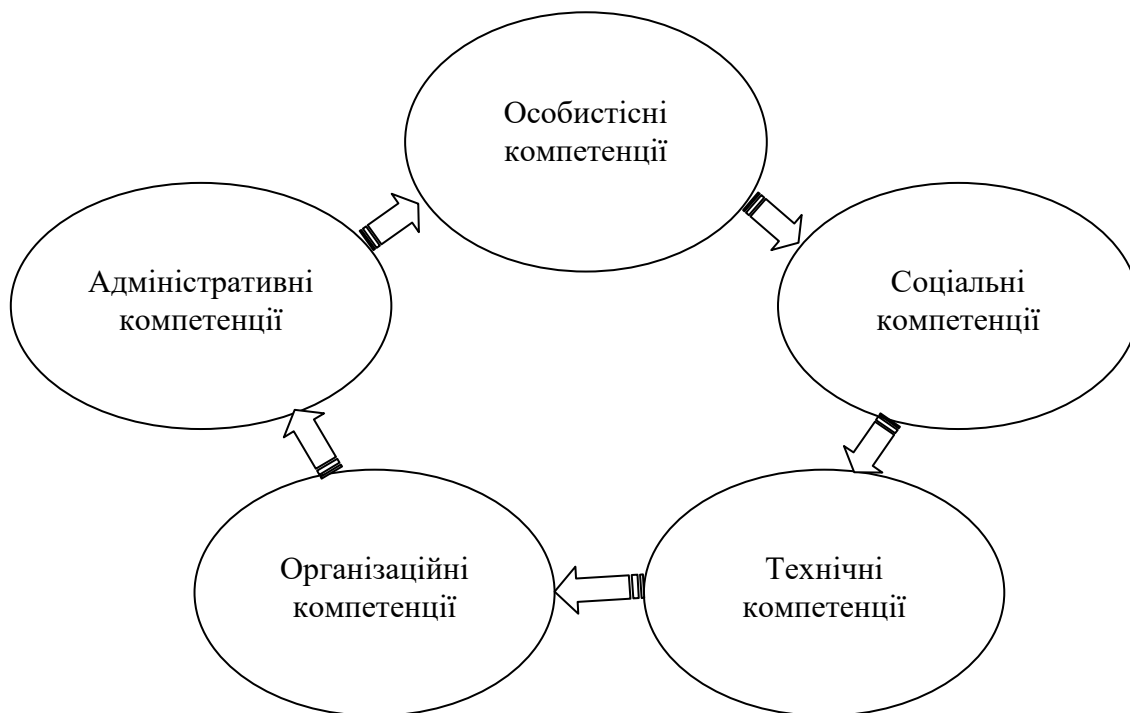


Рис. 3. Модель компетенцій
Джерело: [9]

Д. МакКлелланд, М. Далзіел, Р. Пейдж пропонують наступний перелік типів компетенцій:

- 1) теоретичні й професійні знання;
- 2) навички виконання роботи і універсальні навички (комунікативні, управлінські і т. п.);
- 3) здатності до освоєння нових видів діяльності;
- 4) ціннісні орієнтації та характеристики мотивації;
- 5) особистісні риси та психофізіологічні особливості [8].

На наш погляд, одну з найбільш об'ємних класифікацій компетенцій, що формують компетентність топ-менеджерів у команді, запропонував Овчинников А. В. [9].

Формуючи команду топ-менеджерів компанії, слід враховувати у сукупності такі компетенції:

1. Особистісні компетенції: когнітивні; креативні; організаційно-діяльнісні (методологічні).
2. Соціальні компетенції: соціальна взаємодія; міжособистісне спілкування; соціальна (релігійна, расова, національна, культурна) самоідентифікація.
3. Технічні компетенції: спеціальні компетенції; безпека та охорона праці; екологічні компетенції.
4. Організаційні компетенції: розуміння компанії; відданість компанії; правильне позиціонування себе у компанії; командна робота.
5. Адміністративні компетенції: командне лідерство; стратегічні навички; організованість; вплив.

Разом з тим, на наш погляд, успішна взаємодія у команді топ-менеджерів передбачає поєднання з такими особистісними характеристиками:

- 1) за соціальними ролями: якщо перший – яскравий лідер, то краще, якщо другий по відношенню до нього буде веденим й налаштованим на роботу у режимі виконання. Два виконавця не зможуть «тягнути» фірму, тому що будуть уникати ризиків, відповідальності та стресів;
- 2) за стилем управління: якщо перший лідер – жорсткий і авторитарний, то другий повинен реалізовувати м'який, дипломатичний або партнерський стиль управління;
- 3) за стилем мислення: якщо перший лідер – прагматик і реаліст, то зовсім непогано, якби другий був аналітиком.

У команді топ-менеджерів важливим питанням є також ефективний розподіл повноважень з урахуванням компетентнісного підходу. У цьому питанні важливо дотримуватись як вертикальної, так і горизонтальної синергії [10]. Ефективність команди буде проявлятися, у першу чергу, в оптимізації кількості та структури обов'язків між учасниками команди за рахунок взаємозв'язків топ-менеджерів різних рівнів та функціональних напрямів. По-друге, підвищення якості виконання управлінських рішень за рахунок розподілу професійних функцій учасників команди. По-третє, високий рівень інформованості між структурними підрозділами компанії у процесі виконання поставлених цілей та завдань.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, зауважимо, що наразі питання формування ефективної управлінської команди є досить важливим та актуальним, оскільки залежить не тільки від рівня розвитку кожного окремого члена команди, але й від достатньої компетенції до співпраці як в межах окремого проекту, так і у здійсненні управління компанією в цілому. Проведені дослідження довели необхідність застосування компетентнісного підходу при формуванні команди, що має базуватись на органічно сформованій системі компетенцій, за якими будуть оцінюватись майбутні чи діючі члени команди топ-менеджерів.

Формування команди топ-менеджерів має відповідати також цілям компанії, особливостям її стратегії та специфіці діяльності. Разом з тим, ефективність функціонування команди топ-менеджерів залежить від методів їх персонального розвитку.

Окреслені теоретичні та практичні аспекти компетентнісного підходу до формування команди у топ-менеджменті доводять важливість його застосування для забезпечення підвищення якості управління персоналом та ефективності розвитку компанії в цілому.

Список літератури.

1. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
2. Ложкин Г. В., Пьякель Н. И. Практическая психология конфликта. МАУП: Киев 2002. 196 с.
3. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. №1 (1). С. 147-153.
4. Хитра О. В., Атаманюк Р. І. Компетентнісно-рольовий підхід до формування робочих команд. *Регіональна економіка та управління*. 2016. № 5 (12). С. 86-94.
5. Bryant A. How to Build a Successful Team. URL: <https://www.nytimes.com/guides/business/manage-a-successful-team>
6. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4. С. 45-49.
7. Lyle M. Spencer Jr., Signe M. Spencer *Competence at Work: Models for Superior Performance*. April 1993. 384 с.
8. Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie and Imran Saleem The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*. 2020. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-10-2019-0171/full/html>
9. Овчинников А. В. Универсальная модель профессиональных компетенций. *Наукоедение*. 2014. 4 (23). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf> (дата обращения 30.07.2021)
10. Корольов Д. С. Компетенційна синергія як критерій ефективності функціонування управлінських команд. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 14. С. 42-46.

References.

1. Ghorbunova V. V. (2014) *Psyhologhija komandotvorennja: cinnisno-roljovyj pidkhid do formuvannja ta rozvytku komand: monoghrafija* [Psychology of team building: value-role approach to the formation and development of teams: a monograph]. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 380 p.
2. Lozhkin G. V., Poviakel N. I. (2002), «Practical psychology of conflict». MAUP: Kiev, 196 p.
3. Sazonova T. O., Pasichnyk E.M. (2021), «The role of team management in the effective operation of the enterprise». *Economic forum*. Issue 1. pp. 147-153.
4. Khitra O. V., Atamanyuk R.I. (2016), «Competence-role approach to the formation of work teams». *Regional economy and management*. Issue 5. pp. 86-94.
5. Bryant A. How to Build a Successful Team. [Online], available at: <https://www.nytimes.com/guides/business/manage-a-successful-team> (Accessed 29 Jul 2021).
6. Gerasimenko O. O. (2019), «Competence approach as a conceptual-applied platform of personnel development: institutional environment and practical tools». *Innovative economy*. Issue 3-4. pp. 45-49.
7. Lyle M. Spencer Jr., Signe M. Spencer *Competence at Work: Models for Superior Performance*. April 1993. 384 c.
8. Mohammad Salman, Showkat Ahmad Ganie and Imran Saleem (2020), «The concept of competence: a thematic review and discussion». *European Journal of Training and Development*. [Online], available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-10-2019-0171/full/html> (Accessed 30 Jul 2021).
9. Ovchinnikov A. V. (2014), «Universal model of professional competence». *Science of Science*. vol. 4 (23). Available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf> (Accessed 30 Jul 2021).
10. Korolyov D. S. (2020), «Competence synergy as a criterion for the effectiveness of management teams». *Entrepreneurship and innovation*. Issue 14. pp. 42-46.

Стаття надійшла до редакції 20.08.2021 р.