

ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРЕДИКТОРИ КОМАНДНИХ
РОЛЕЙ У СИСТЕМІ КАДРОВОГО ВІДБОРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

ШИФР РОБОТИ - КАДРОВИЙ ВІДБІР ОРГАНІЗАЦІЇ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1. Професійний відбір персоналу як психологічна проблема.....	5
1.2. Поняття командних ролей за моделлю Р. Белбіна.....	7
1.3. Індивідуально–психологічні предиктори командних ролей у системі кадрового відбору організації.....	10
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО–ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРЕДИКТОРІВ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ	14
2.1. Методологія та методи дослідження предикторів командних ролей у системі кадрового відбору організації.....	14
2.2. Організація та процедура дослідження індивідуально–психологічних предикторів командних ролей у системі кадрового відбору організації.....	17
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ.....	19
3.1. Результати дослідження предикторів командних ролей на основі резюме кандидатів.....	19
3.2. Результати дослідження предикторів командних ролей на основі опитування за методикою Р. Белбіна.....	22
3.3. Результати дослідження предикторів командних ролей за допомогою HR співбесіди.....	25
3.4. Формування психологічного профілю кандидата на основі предикторів командних ролей.....	28
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність дослідження. В наш час ринок праці характеризується високою конкуренцією, динамікою змін та підвищенням вимог до ефективності організаційних процесів. Все більшу і більшу роль відіграє здатність організацій формувати високопродуктивні команди, спроможні швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати інноваційний розвиток. Ефективність найму персоналу стає стратегічною перевагою для бізнесу, а питання прогнозування командної поведінки кандидатів на етапі відбору набуває критичної важливості.

Практика показує, що навіть висококваліфіковані фахівці можуть виявитися деструктивними для конкретної команди через невідповідність їхнього комунікативного стилю, рольових очікувань або поведінкових патернів. Проблема професійного відбору персоналу та прогнозування командної поведінки досліджувалася багатьма науковцями. Значний внесок у розуміння механізмів командної взаємодії зробили Р. Белбін, який розробив типологію дев'яти командних ролей, та Г. Паркер, який розвинув концепцію динамічного рольового розподілу. Питання валідності методів відбору та оцінювання кандидатів досліджували М. Армстронг, Р. Гейтвуд, Х. Філд та М. Баррік. Взаємозв'язок між особистісними рисами та професійною успішністю вивчали Т.Чаморро-Премузик та Е. Фернем.

Водночас, незважаючи на значний теоретичний доробок, залишається недостатньо дослідженим питання комплексного застосування різних діагностичних методів для виявлення предикторів командних ролей у реальній практиці кадрового відбору. Зокрема, потребує емпіричної перевірки ефективність поєднання документального аналізу, психодіагностичного опитування та поведінкового інтерв'ю для формування надійного рольового профілю кандидата.

Мета дослідження – виявити індивідуально–психологічні предиктори командних ролей та розробити комплексний підхід до їх діагностики у системі кадрового відбору організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання**

дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми професійного відбору персоналу та визначення командних ролей.
2. На основі методологічного аналізу розробити комплексний діагностичний інструментарій для виявлення предикторів командних ролей, що включає аналіз резюме, психодіагностичне опитування та структуровану HR–співбесіду.
3. Емпірично дослідити предиктори командних ролей кандидатів із застосуванням трьох методів діагностики та провести порівняльний аналіз їх ефективності.
4. Розробити методику формування інтегративного психологічного профілю кандидата на основі тріангуляції даних із різних джерел.

Об'єкт дослідження – командні ролі особистості у контексті професійної діяльності.

Предмет дослідження – індивідуально–психологічні предиктори командних ролей та методи їх діагностики у системі кадрового відбору організації.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що індивідуально–психологічні характеристики кандидатів (особистісні риси, когнітивні здібності, емоційний інтелект, мотиваційні орієнтації та комунікативний стиль) виступають надійними предикторами їхніх командних ролей за моделлю Р. Белбіна та можуть бути діагностовані на етапі кадрового відбору. Додатково передбачається, що використання трьох різних методів дослідження підвищить прогностичну силу.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано комплекс методів: *теоретичні методи*: аналіз, синтез та узагальнення наукової літератури з проблеми професійного відбору та командних ролей, порівняльний аналіз теоретичних підходів, моделювання діагностичного процесу; *емпіричні методи*: контент-аналіз та лінгвістичний аналіз резюме кандидатів для виявлення непрямих індикаторів рольових схильностей, психодіагностичне опитування за

методикою самосприйняття командних ролей Р. Белбіна, структурована поведінкова HR-співбесіда із застосуванням техніки STAR та спостереження за комунікативною поведінкою; *статистичні методи*: описова статистика.

Вибірка дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі компанії, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення. Вибірку склали 40 кандидатів, які претендували на технічні позиції протягом січня – березня 2026 року.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше емпірично досліджено ефективність комплексного застосування трьох методів діагностики предикторів командних ролей у системі кадрового відбору IT-фахівців, виявлено специфічні обмеження кожного методу щодо діагностики різних категорій ролей, розроблено методіку формування інтегративного психологічного профілю кандидата на основі принципу триангуляції даних. Результати дослідження можуть бути застосовані для оптимізації процедури відбору персоналу з урахуванням командної сумісності та удосконалення програм навчання HR-фахівців.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Професійний відбір персоналу як психологічна проблема

Професійний відбір персоналу є одним із основних процесів управління людськими ресурсами, від ефективності якого безпосередньо в значній мірі залежить успішність функціонування будь-якої організації. Ефективність найму стає стратегічною перевагою для бізнесу і відіграє все більше значення в наш час. Проте, незважаючи на розвиток технологій та методологій управління, професійний відбір залишається складною багатовимірною проблемою та має чітко виражену психологічну складову. Традиційний підхід, що розглядав відбір переважно як адміністративну процедуру перевірки документів та формальної відповідності кваліфікації на сьогодні визнаний недостатнім. Сучасна наука та практика стверджують, що в основі відбору лежить складний психологічний механізм прогнозування майбутньої поведінки людини в конкретних організаційних умовах.

Проблема професійного відбору персоналу посідає важливе місце в організаційній психології, оскільки саме на цьому етапі формуються передумови ефективної діяльності працівника та результативності команди загалом. Значний внесок у дослідження питань відбору персоналу та прогнозування професійної успішності зробили М. Армстронг, Р. Гейтвуд, Х. Філд, М. Баррік, а також Ф. Шмідт і Д. Хантер, які зосереджували увагу на проблемах валідності методів відбору та оцінювання кандидатів.

Згідно з визначенням М. Армстронга, професійний відбір є процесом прийняття рішення щодо того, якого з кандидатів найкраще найняти для виконання певної роботи, базуючись на оцінці ступеня відповідності їхніх характеристик вимогам посади та організації [8, с. 124]. Однак за цим лаконічним визначенням ховається глибока психологічна проблема невизначеності. Роботодавець змушений приймати рішення про майбутню співпрацю,

спираючись на обмежений обсяг інформації, отриманої в стислий проміжок часу. Це створює ситуацію ризику, де ціна помилки може бути надзвичайно високою як з економічної, так і з психологічної точки зору.

Психологічна сутність проблеми професійного відбору розкривається через необхідність врахування індивідуальних відмінностей кандидатів. Кожна людина є унікальною зі своїм набором когнітивних здібностей, рис характеру, мотиваційних орієнтацій та ціннісних установок. Е. Фернем у своїй фундаментальній праці “Психологія поведінки на роботі” зазначає, що індивідуально–психологічні характеристики, такі як особистісні риси та інтелектуальні здібності, є значно більш надійними предикторами робочої успішності, ніж формальні показники на кшталт стажу роботи або наявності дипломів [14, с. 87]. Це твердження зміщує фокус дослідників та практиків з біографічних даних на психологічні характеристики особистості.

Ще однією складовою психологічної проблеми відбору є суб'єктивність оцінювання з боку роботодавця. Люди, які приймають рішення про найм, самі є носіями певних психологічних особливостей, які впливають на процес сприйняття кандидата. Виходячи з цього можна зробити висновок, що професійний відбір є не лише процесом оцінки кандидата, але й процесом, який потребує психологічної компетентності від самого оцінювача.

Ще одним важливим компонентом психологічної проблеми відбору є також питання відповідності кандидата середовищу, що склалося в самій організації. Е. Шайн у своїх роботах з організаційної психології наголошує, що успішність працівника залежить не лише від його здатності виконувати функціональні обов'язки, але й від того, наскільки його цінності та очікування узгоджуються з культурою організації [22, с. 112]. Е. Шайн вводить поняття «психологічного контракту» – негласної угоди між працівником і організацією щодо взаємних очікувань. Порушення цього контракту на етапі відбору, коли кандидату надається викривлена інформація про реальність роботи, призводить до швидкої дезадаптації та плинності кадрів. Таким чином, співпраця працівника і роботодавця розглядається як двосторонній психологічний процес взаємної

адаптації, де організація також має відповідати потребам кандидата.

Таким чином, професійний відбір персоналу є складною психологічною проблемою, яка охоплює широкий спектр питань, від діагностики індивідуальних особливостей особистості до аналізу організаційної культури та подолання суб'єктивних упереджень оцінювачів. Ядром цієї проблеми є необхідність точного прогнозування майбутньої поведінки та продуктивності кандидата в умовах невизначеності. Вирішення цієї проблеми вимагає інтеграції психологічних знань у практику управління персоналом, використання валідних методів діагностики та розуміння динаміки міжособистісної взаємодії в колективі.

1.2. Поняття командних ролей за моделлю Р. Белбіна

Концепція командних ролей, розроблена Р. Белбіном, на сьогодні є однією з найвпливовіших і найбільш широко застосовуваних моделей в організаційній психології та управлінні персоналом. За оцінками незалежних досліджень ця модель використовується в практиці кадрового менеджменту більш ніж у 70% компаній зі списку Fortune 500 [19, с. 87]. Головною її ідеєю є те, що ефективність команди залежить не лише від суми індивідуальних здібностей її членів, а насамперед від того, як ці здібності застосовуються членами команди при командній взаємодії.

Р. Белбін дійшов висновку, що кожна людина в команді схильна природно проявляти певний тип поведінки. Загалом Р. Белбін виділив дев'ять таких типів, що мали стабільний повторюваний характер, які він назвав командними (team role). Командна роль – це не посада і не функція, а стійка тенденція вести себе, робити внесок і взаємодіяти з іншими певним чином [11, с. 22]. На відміну від посадових обов'язків, які можуть змінюватися залежно від проєкту чи компанії, командні ролі є відносно стабільними характеристиками особистості, що проявляються в умовах групової взаємодії.

За результатами багаторічних спостережень та аналітичної роботи Р. Белбін виділив дев'ять базових командних ролей, кожна з яких характеризується

специфічним набором сильних сторін та допустимих слабкостей, що поділені на три категорії: орієнтовані на мислення (Plant, Monitor Evaluator, Specialist) , орієнтовані на дію (Implementer, Completer Finisher, Shaper) та орієнтовані на людей (Co-ordinator, Teamworker, Resource Investigator) [10, с. 38].

Генератор ідей (Plant) відповідає за творчий потенціал команди. Особи з домінуванням цієї ролі характеризуються нестандартним мисленням, здатністю продукувати оригінальні рішення та бачити проблеми під незвичним кутом. Р. Белбін наголошує, що Генератори ідей особливо цінні на початкових етапах проекту або в ситуаціях, коли команда стикається з нетривіальними викликами [10, с. 42]. Водночас представники цієї ролі мають схильність ігнорувати важливі деталі та не завжди добре комунікують з іншими членами команди.

Аналітик-стратег (Monitor Evaluator) забезпечує критичне оцінювання альтернатив та прийняття зважених рішень. Для представників цієї ролі характерні розсудливість, об'єктивність та здатність враховувати всі важливі фактори [11, с. 56]. Г. Паркер підкреслює, що присутність такої ролі у команді запобігає прийняттю імпульсивних рішень та сприяє мінімізації ризиків [19, с. 89]. Потенційною слабкістю є надмірна критичність, яка може демотивувати інших учасників.

Спеціаліст (Specialist) уособлює глибоку експертизу в конкретній предметній галузі, що дає чіткий глибинний, але вузьконаправлений фокус. Спеціалісти забезпечують команду унікальними знаннями та навичками, проте їхній внесок обмежується вузькою сферою компетенції [10, с. 78].

Реалізатор (Implementer) відповідає за реалізацію, перетворює концепції та плани на практичні дії. Представники цієї ролі вирізняються дисциплінованістю, надійністю, організаційними здібностями та вмінням доводити до кінця почату справу. Як зазначає Р. Белбін, Реалізатори є «робочими конями» команди, що забезпечують систематичне виконання завдань [11, с. 67]. Проте, їхньою потенційною слабкістю є консерватизм та певний опір інноваціям.

Завершувач (Completer Finisher) відповідає за якість виконаної роботи. Особи з домінуванням цієї ролі демонструють концентрацію, уважність до

деталей та наполегливість у досягненні якомога кращого рівня якості [10, с. 71]. Вони особливо цінні на завершальних етапах проекту, коли критично важливим є виявлення та усунення недоліків. Схильність до перфекціонізму може, однак, призводити до надмірної вимогливості та небажання делегувати.

Рушій (Shaper) забезпечує робочий темп та цілеспрямованість командної роботи. Представники цієї ролі характеризуються енергійністю, готовністю долати перешкоди та здатністю мотивувати інших до дії [11, с. 72]. Г. Паркер відзначає, що Рушій особливо ефективні в ситуаціях, коли команда потребує виходу зі стану інерції, вони ефективно протидіють монотонності та згасанню темпу роботи. [19, с. 112]. При надмірному прояві основних якостей може бути провокативність та схильність до конфронтації.

Координатор (Co-ordinator) виконує координаційну функцію, забезпечуючи розкриття потенціалу всіх членів команди. Для цієї ролі характерні виваженість, впевненість та здатність розпізнавати таланти інших [13, с. 8]. Представники цієї ролі вправно розподіляють обов'язки та модерують групові дискусії, спрямовуючи їх у конструктивне русло. Потенційною слабкістю є схильність до делегування власних завдань.

Командний гравець (Teamworker) сприяє створенню приємної продуктивної атмосфери та підтримує психологічний комфорт у групі. Р. Белбін характеризує представників цієї ролі як чуйних, дипломатичних та орієнтованих на гармонізацію відносин [11, с. 84]. Саме вони здатні полегшити періоди напруги та згладжувати конфлікти. Прагнення уникати конфронтації може, водночас, призводити до нерішучості у критичних ситуаціях.

Дослідник ресурсів (Resource Investigator) забезпечує комунікацію команди із зовнішнім середовищем. Особи з домінуванням цієї ролі відзначаються комунікабельністю, ентузіазмом та здатністю знаходити нові можливості й контакти [10, с. 61]. Паркер підкреслює важливість цієї ролі для інноваційних команд, що потребують постійного притоку нових ідей та ресурсів ззовні [19, с. 134]. Потенційною слабкістю є втрата інтересу після завершення початкової фази натхнення.

Головним положенням концепції Р. Белбіна є ідея про те, що для високої ефективності команда потребує не обов'язкової наявності всіх дев'яти ролей, а їх збалансованого поєднання відповідно до специфіки завдань, де один член команди може виконувати декілька ролей залежно від ситуації. [11, с. 98]. Разом з тим Р. Белбін застерігає від механістичного підходу до формування команд, наголошуючи на необхідності врахування контекстуальних факторів.

Збалансування команди відбувається завдяки тому, що кожна особа зазвичай демонструє схильність до кількох командних ролей, а не обмежується однією. Р. Белбін виділяє поняття «первинної» та «вторинних» ролей, зазначаючи, що гнучкість у рольовій поведінці є ознакою зрілості командного гравця [10, с. 94]. Ця здатність дозволяє забезпечити ефективність навіть у невеликих командах та забезпечити баланс [24, с. 243].

1.3. Індивідуально–психологічні предиктори командних ролей у системі кадрового відбору організації

Сучасна практика управління персоналом все більше спирається на науково обґрунтовані підходи до підбору персоналу та формування команд. Важливим завданням при цьому є не лише визначення професійної придатності кандидата, а й прогнозування його поведінки у майбутній груповій взаємодії при вирішенні конкретних робочих задач. Індивідуально–психологічні характеристики особистості виступають предикторами, тобто прогностичними факторами, які дозволяють передбачити схильність людини до виконання певної командної ролі [2, с. 154]. Інтеграція знань про такі предиктори у систему кадрового відбору відкриває можливість формувати збалансовані команди ще на етапі рекрутингу.

Зв'язок між індивідуальними рисами особистості та командними ролями є одним із центральних питань організаційної психології. Р. Белбін у своїх дослідженнях неодноразово наголошував, що кожна командна роль має характерний психологічний «підпис» – специфічну конфігурацію особистісних властивостей, яка робить людину природно схильною до певного типу поведінки

у команді [10, с. 32]. Так, Генератор ідей зазвичай демонструє високий рівень інтроверсії у поєднанні з яскраво вираженою креативністю, тоді як Координатор характеризується емоційною зрілістю та домінантністю.

Е. Ферхем у своїх роботах ґрунтовно проаналізував взаємозв'язки між п'ятифакторною моделлю особистості (так звана «Велика п'ятірка») та продуктивністю працівників у різних організаційних контекстах [15, с. 87]. За його висновками, такі фактори як відкритість досвіду, екстраверсія, сумлінність, доброзичливість та невротизм виступають предикторами стилю взаємодії у команді. Зокрема, висока відкритість досвіду корелює з ролями, що потребують генерації нових ідей та пошуку нестандартних рішень, тоді як добросовісність є провідною рисою для ролей, орієнтованих на систематичне виконання завдань [15, с. 112].

Е. Ферхем, досліджуючи взаємозв'язок між особистісними рисами та інтелектуальною компетентністю, виявив, що прогнозування професійної поведінки вимагає комплексного врахування як когнітивних, так і особистісних факторів [16, с. 45].

Когнітивні здібності традиційно розглядаються як один із найважливіших факторів професійної успішності. Однак їхнє значення для прогнозування командних ролей є більш складним та неоднозначним. Р. Белбін на основі своїх експериментів продемонстрував парадоксальний ефект. Команди, що склалися виключно з осіб із найвищими показниками інтелекту, досить часто програвали збалансованим за рольовим складом групам [11, с. 28]. Цей феномен, який він назвав «синдромом Аполло», свідчить про те, що інтелектуальні здібності самі по собі не гарантують ефективної командної взаємодії.

Т. Чеморо-Премюзік зазначає, що різні типи інтелектуальних здібностей можуть схилити особу до різних командних ролей [12, с. 78]. Вербальний інтелект сприяє виконанню комунікативних ролей, таких як Координатор чи Дослідник ресурсів, тоді як аналітичне мислення є провідним предиктором для ролі Аналітика–стратега. Творчі здібності, що не завжди корелюють із загальним показником інтелекту, становлять основу для ролі Генератора ідей [12, с. 93].

Е. Ферхем підкреслює важливість розрізнення між «академічним» інтелектом та «практичним» інтелектом у контексті командної взаємодії [15, с. 145]. Практичний інтелект, що виявляється у здатності ефективно діяти у реальних робочих ситуаціях, є більш значущим предиктором успішності виконання командних ролей, орієнтованих на дію (Реалізатора, Рушія та Завершувача). Академічний інтелект натомість пов'язаний із ролями, що вимагають аналітичного осмислення проблем та розробки концептуальних рішень.

Важливе місце серед індивідуально–психологічних предикторів командних ролей посідає емоційний інтелект – здатність розпізнавати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоційні стани інших людей. Д. Гоулман розглядає емоційний інтелект як більш комплексну компетенцію, що включає самоусвідомлення, емпатію, саморегуляцію, мотивацію та соціальні навички [17, с. 26]. Емоційний інтелект визначає здатність людини ефективно функціонувати у робочому оточенні. Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту значно краще адаптуються до різних ситуацій, що безпосередньо пов'язано із здатністю гнучко змінювати свою командну роль залежно від нагальних потреб.

Зв'язок між компонентами емоційного інтелекту та конкретними командними ролями простежується досить чітко. Емпатія та соціальні навички, виділені Д. Гоулманом як ключові складові міжособистісної компетентності [17, с. 132], є провідними предикторами ролі Командного гравця, основна функція якого полягає у підтримці сприятливого психологічного клімату в групі. Р. Белбін зазначає, що Командні гравці інтуїтивно відчувають емоційні потреби колег та здатні своєчасно надавати підтримку [10, с. 68].

Саморегуляція та мотиваційна складова емоційного інтелекту виступають предикторами для ролей, що вимагають лідерських якостей. Д. Гоулман наводить переконливі дані щодо того, що ефективні лідери команд відзначаються не стільки високим загальним інтелектом, скільки розвиненою здатністю управляти груповими емоціями та спрямовувати колективну енергію в потрібний напрямок [17, с. 198]. Ця характеристика безпосередньо пов'язана з

роллю Координатора у типології Р. Белбіна.

Мотиваційна сфера особистості також чинить значний вплив на стиль поведінки, а отже і на демонстрування певної командної ролі. Е. Ферхем підкреслює, що різні типи мотивації спрямовують людину до різних моделей групової поведінки [15, с. 178]. Особи з домінуванням мотивації досягнення тяжіють до ролей, що передбачають активне стимулювання команди до роботи на результат (Рушія або Реалізатора). Мотивація через потребу у належності та підтримці дружніх стосунків, є характерною для Командного гравця та Дослідника ресурсів [15, с. 185].

Р. Белбін зауважує, що усвідомлення власних мотиваційних схильностей дозволяє працівникові більш свідомо обирати та виконувати відповідну командну роль, що підвищує як індивідуальну задоволеність, так і загальну ефективність групи [12, с. 112]. Отже діагностика мотиваційної сфери кандидата дозволяє прогнозувати його природну рольову орієнтацію.

Практична імплементація знань про індивідуально–психологічні предиктори командних ролей у процедуру кадрового відбору потребує комплексного підходу. Р. Белбін рекомендує доповнювати стандартні діагностичні процедури спостереженням за реальною поведінкою кандидата у групових ситуаціях [10, с. 118]. Такий підхід дозволяє верифікувати результати психодіагностики та отримати додаткову інформацію про рольові переваги особи у безпосередній взаємодії з іншими.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО–ПСИХОЛОГІЧНИХ ПРЕДИКТОРІВ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ У СИСТЕМІ КАДРОВОГО ВІДБОРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методологія та методи дослідження предикторів командних ролей у системі кадрового відбору організації

Для дослідження індивідуально–психологічних предикторів командних ролей у контексті кадрового відбору була застосована комплексна стратегія, що поєднує різні методи збору та аналізу даних. Для підвищення достовірності прогнозування дана методологія базуватиметься на принципі тріангуляції, що передбачає використання множинних джерел інформації. У межах цього дослідження реалізовано триетапний алгоритм діагностики, що включає аналіз резюме кандидатів, стандартизоване опитування за методикою Р. Белбіна та структуровану HR-співбесіду, орієнтовану на виявлення рольових предикторів.

Дослідження резюме кандидатів. Дослідження резюме кандидата дає змогу виявити непрямі предиктори рольових схильностей ще до встановлення прямого контакту з ним. Для вивчення CV застосовуються два взаємодоповнюючі методи – контент-аналіз та лінгвістичний аналіз.

Контент-аналіз дозволяє виявити приховані патерни, що вказують на домінуючі рольові орієнтації кандидата. Цей метод дозволяє об'єктивізувати процес первинного відбору та згрупувати претендентів за типами їхньої професійної активності.

Процедура контент-аналізу передбачає дослідження:

1. *Категорії досягнень.* Класифікація описаних кандидатом досягнень за типом внеску.
2. *Категорії активності.* Досліджується співвідношення індивідуальних та командних досягнень, що дозволяє оцінити орієнтацію кандидата на самостійну роботу або на взаємодію з іншими.
3. *Категорії функціональних переваг.* Виявлення типових функцій, які

кандидат виконував на попередніх позиціях з наступною класифікацією їх на аналітичні, креативні, виконавські, комунікативні, координаційні та віднесення до певної ролі.

Лінгвістичний аналіз резюме. Цей метод спрямований на вивчення мовних особливостей тексту резюме, які можуть слугувати непрямими індикаторами психологічних характеристик автора. Дослідження лексичного вибору та специфіки використання службових слів у самопрезентації кандидата дає змогу виявити його глибинні психологічні установки та стиль мислення [20, с. 112].

У межах лінгвістичного аналізу досліджуються такі параметри:

1. *Дієслівний лексикон.* Досліджуються типи дієслів, що використовуються для опису професійної діяльності.
2. *Стилістичні особливості.* Визначення рівня деталізації, структурованість тексту, наявність творчих елементів.
3. *Фокус самопрезентації.* Аналіз співвідношення опису процесів та результатів, акцент на індивідуальному внеску чи командній роботі, орієнтація на минулі досягнення чи майбутній потенціал.

Психодіагностичне опитування за моделлю Р. Белбіна. Центральним кількісним інструментом дослідження виступає стандартизований опитувальник самосприйняття командних ролей Р. Белбіна (Belbin Team Role Self-Perception Inventory). Він складається з семи блоків запитань, кожен з яких описує типову робочу ситуацію. Респонденту пропонується розподілити 10 балів між варіантами відповідей у кожному блоці відповідно до того, наскільки кожен варіант відповідає його типовій поведінці [10, с. 110]. Такий формат примусового вибору мінімізує тенденцію до соціально бажаних відповідей та забезпечує отримання диференційованого профілю.

За результатами опитування формується рольовий профіль, що відображає вираженість кожної з дев'яти ролей – Координатор, Рушій, Генератор ідей, Аналітик–стратег, Дослідник ресурсів, Реалізатор, Командний гравець, Завершувач, Спеціаліст. Р. Белбін рекомендує визначати первинну роль (найвища оцінка), вторинні ролі (помірно виражені) та унікальні ролі (найнижчі

оцінки) [10, с. 112].

Метод структурованої поведінкової HR-співбесіди. Структурована HR-співбесіда є важливим джерелом збору первинних даних і спрямована на безпосередню оцінку поведінкових індикаторів командних ролей у ситуації міжособистісної взаємодії. На відміну від традиційної співбесіди, цей інструмент цілеспрямовано фокусується на виявленні рольових предикторів.

Співбесіда побудована за принципом поведінкового інтерв'ю (Behavioral Event Interview), що передбачає отримання конкретних прикладів минулої поведінки кандидата як основи для прогнозування майбутньої [25, с. 271].

Структура співбесіди включає кілька тематичних блоків:

1. Блок командного досвіду.
2. Блок ситуаційних запитань.
3. Блок мотиваційних орієнтацій.
4. Блок питань про комунікативний стиль.

Під час співбесіди були застосовані специфічні техніки, спрямовані на виявлення рольових індикаторів. Застосування алгоритму STAR під час поведінкового інтерв'ю забезпечує отримання достовірної інформації про компетенції кандидата через детальний опис його конкретних дій у минулому.

Також важливе значення має застосування *спостереження за комунікативною поведінкою* з послідувочою фіксацією стилю мовлення, невербальних характеристик, реакцій на різні типи запитань тощо [3, с. 142].

Завершальним етапом дослідження є інтеграція даних, отриманих із трьох джерел, та формування цілісного рольового профілю кандидата. Дані з кожного джерела спочатку аналізуються окремо, після чого здійснюється їх порівняння та синтез.

На основі інтегрованих даних формується комплексний рольовий профіль кандидата, що включає первинну командну роль, вторинні ролі, потенційно унікальні ролі, оцінку рольової гнучкості та рекомендації щодо оптимального командного контексту.

2.2. Організація та процедура дослідження індивідуально-психологічних предикторів командних ролей у системі кадрового відбору організації

Емпіричне дослідження було проведено на базі ІТ Компанії, що спеціалізується на наданні послуг з розробки програмного забезпечення. Вибір саме цієї організації як бази дослідження обумовлений декількома факторами. По-перше, компанія активно розвивається та регулярно здійснює набір нових працівників, що забезпечило доступ до достатньої кількості кандидатів. По-друге, керівництво організації виявило зацікавленість у впровадженні науково обґрунтованих підходів до формування ефективних команд, що сприяло отриманню організаційної підтримки дослідження. По-третє, специфіка діяльності компанії передбачає активну командну роботу, що робить питання визначення командних ролей особливо актуальним.

Дослідження проводилося протягом січня – березня 2026 року. Вибірку дослідження склали кандидати, які претендували на позиції, що передбачають активну командну взаємодію. Загальний обсяг вибірки становив 40 осіб.

За статевою ознакою вибірка розподілилася таким чином: чоловіків – 35 осіб (87,5%), жінок – 5 осіб (12,5%). Віковий діапазон учасників дослідження становив від 20 до 42 років. Середній вік учасників – 25,5 років. За віковими групами вибірка розподілилася наступним чином: 20-25 років – 67,5%, 26-30 років – 22,5%, старше 31 років – 10%. Всі кандидати мають повну вищу освіту. Досвід роботи учасників варіювався від 2 до 20 років. Середній стаж професійної діяльності становив 4,7 років.

Процедура дослідження була організована у чотири послідовні етапи, кожен з яких мав специфічні завдання та методичне забезпечення.

Перший етап – підготовчий. На підготовчому етапі було здійснено комплекс організаційних заходів, спрямованих на забезпечення якісного проведення дослідження. Далі було здійснено підготовку діагностичного інструментарію. Опитувальник командних ролей Р. Белбіна було адаптовано до умов дослідження, розроблено процедуру контент-аналізу та лінгвістичного

аналізу резюме, створено структуровану схему HR–співбесіди з детальними індикаторами для оцінювання кожної командної ролі.

Другий етап – аналіз резюме кандидатів. Другий етап передбачав безпосередній аналіз резюме кандидатів без контакту з самими кандидатами, що дозволило сформулювати попередні гіпотези щодо їхніх рольових схильностей. Результати аналізу резюме зафіксовані у спеціальному протоколі, що включав кількісні показники за кожною категорією та якісні коментарі дослідника.

Третій етап – проведення опитування та співбесід. Третій етап передбачав безпосередню взаємодію з кандидатами та включав два компоненти: стандартизоване опитування за методикою Р. Белбіна та структуровану HR–співбесіду. Опитування проводилося в дистанційному форматі. Кожному кандидату надавалося посилення на форму опитувальника з детальною інструкцією. Час заповнення не обмежувався, однак орієнтовна тривалість 20–25 хвилин. Структурована співбесіда проводилася індивідуально з кожним кандидатом. Тривалість співбесіди становила 45–60 хвилин. Співбесіда здійснювалася в онлайн форматі без відволікаючих факторів. Виявлені поведінкові індикатори фіксувалися у спеціально розробленому протоколі. Окрім вербальних відповідей, фіксувалися також спостереження за комунікативною поведінкою (темпом мовлення, емоційність, структурованість відповідей, домінантність або поступливість у взаємодії).

Четвертий етап – обробка та інтеграція даних. Завершальний етап дослідження передбачав систематизацію зібраних даних, їх статистичну обробку та інтеграцію результатів із різних джерел.

Результати дослідження використовувалися виключно в наукових цілях та для вдосконалення процедур кадрового відбору в організації.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРЕДИКТОРІВ КОМАНДНИХ РОЛЕЙ В ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ

3.1. Результати дослідження предикторів командних ролей на основі резюме кандидатів

Аналіз резюме проводився за допомогою контент-аналізу та лінгвістичного аналізу з використанням спеціалізованого алгоритму (див. додаток А) на основі словника поведінкових сигналів Р. Белбіна за допомогою LLM моделі. Мета етапу полягала у виявленні непрямих індикаторів командних ролей ще до проведення психодіагностичного тестування та співбесіди.

Контент-аналіз передбачав систематичне виділення поведінкових сигналів у тексті резюме та їх співставлення з індикаторами дев'яти командних ролей за моделлю Р. Белбіна. Кожному кандидату присвоювалися бали за кожен роль (від 0 до 10), після чого визначалася первинна роль (найвищий бал) та вторинні ролі.

У таблиці 3.1 наведено розподіл кандидатів за первинною гіпотетичною роллю, визначеною на основі аналізу резюме.

Таблиця 3.1.

Розподіл кандидатів за первинною командною роллю (n=40)

Первинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Реалізатор (Implementer)	19	47,5
Спеціаліст (Specialist)	10	25
Генератор ідей (Plant)	5	12,5
Завершувач (Completer Finisher)	4	10
Координатор (Coordinator)	2	5
Інші ролі	0	0

Як видно з таблиці, майже половина кандидатів (47,5%) демонструє найсильніші сигнали ролі Реалізатор. Четверть вибірки (25,0%) має первинну роль

Спеціаліст, що є типовим для ІТ-фахівців із глибокою технічною експертизою в конкретних технологіях або доменах. Роль Генератор ідей виявлена як первинна у 12,5% кандидатів – переважно в осіб із досвідом архітектурного проектування та дослідницької роботи.

Характерно, що жоден кандидат не отримав первинну роль Аналітика-стратега, Рушій, Командного гравця або Дослідника ресурсів. Це свідчить про специфіку технічних резюме, які акцентують увагу на реалізації та експертизі, а не на аналітичних, комунікативних чи драйверських функціях.

Аналіз вторинних ролей дозволяє отримати більш повне уявлення про рольовий профіль кандидатів. У таблиці 3.2 наведено частоту виявлення кожної ролі як вторинної.

Таблиця 3.2.

Вторинні командні ролі виявлені за результатами аналізу резюме

Вторинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Спеціаліст (Specialist)	24	60
Завершувач (Completer Finisher)	22	55
Реалізатор (Implementer)	18	45
Генератор ідей (Plant)	14	35
Аналітик-стратег (Monitor Evaluator)	12	30
Координатор (Coordinator)	8	20
Командний гравець (Teamworker)	6	15
Рушій (Shaper)	5	12,5
Дослідник ресурсів (Resource Investigator)	2	5

Примітка: сума перевищує 100%, оскільки кожен кандидат міг мати кілька вторинних ролей

Результати засвідчують, що роль Specialist є найпоширенішою вторинною роллю (60,0%), що підтверджує глибину технічної експертизи кандидатів навіть

у тих випадках, коли їхня первинна роль інша. Роль Completer Finisher також часто виступає вторинною (55,0%), що вказує на увагу кандидатів до якості, тестування та завершення роботи. Роль Implementer як вторинна присутня у 45,0% випадків.

Важливо зазначити, що ролі Teamworker, Shaper та особливо Resource Investigator рідко виявляються навіть як вторинні.

Основні патерни ролевих профілів. Для виявлення типових ролевих конфігурацій було проаналізовано поєднання первинної та вторинних ролей кожного кандидата. Особливу увагу приділено парним комбінаціям ролей, оскільки саме вони формують базовий патерн командної поведінки.

У таблиці 3.3 представлено частоту виявлення різних комбінацій первинної та найсильнішої вторинної ролі.

Таблиця 3.3.

Частота комбінацій первинної та вторинної ролей (n=40)

Комбінація ролей (первинна + вторинна)	Кількість осіб	Відсоток (%)
Implementer + Specialist	11	27,5
Specialist + Implementer	6	15
Implementer + Completer Finisher	5	12,5
Plant + Implementer	4	10
Specialist + Completer Finisher	3	7,5
Completer Finisher + Implementer	3	7,5
Coordinator + Implementer	3	7,5
Plant + Monitor Evaluator	2	5
Completer Finisher + Specialist	1	2,5
Specialist + Plant	1	2,5

Аналіз таблиці дозволяє зробити кілька важливих спостережень. По-перше, комбінація Implementer+Specialist є найпоширенішою: якщо об'єднати

випадки, коли Implementer є первинною, а Specialist – вторинною роллю (27,5%), та навпаки (15,0%), отримаємо 42,5% вибірки. Це свідчить про те, що у сфері розробки програмного забезпечення глибока технічна експертиза та здатність до практичної реалізації є взаємопов'язаними характеристиками.

По–друге, роль Completer Finisher стабільно поєднується як з Implementer (12,5% + 7,5% = 20,0%), так і зі Specialist (7,5% + 2,5% = 10,0%). Це відображає важливість якості та уваги до деталей у технічних професіях.

3.2. Результати дослідження предикторів командних ролей на основі опитування за методикою Р. Белбіна

Другим етапом дослідження було проведення стандартизованого психодіагностичного опитування за методикою самосприйняття командних ролей Р. Белбіна (Belbin Team Role Self-Perception Inventory). Опитувальник Р. Белбіна дозволяє отримати бальну оцінку вираженості кожної з дев'яти командних ролей. За результатами обробки даних для кожного кандидата було визначено первинну роль (найвищий бал), вторинні ролі та унікальні ролі (найнижчі бали).

У таблиці 3.4 наведено розподіл кандидатів за первинною командною роллю, визначеною за результатами опитування.

Таблиця 3.4

Первинні командні ролі виявлені за результатами опитування (n=40)

Первинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Реалізатор (Implementer)	10	25
Спеціаліст (Specialist)	8	20
Завершувач (Completer Finisher)	8	20
Генератор ідей (Plant)	4	10
Командний гравець (Teamworker)	4	10
Координатор (Coordinator)	2	5
Аналітик-стратег (Monitor Evaluator)	2	5

Рушій (Shaper)	2	5
Дослідник ресурсів (Resource Investigator)	0	0

Порівняно з результатами аналізу резюме, розподіл за первинними ролями є більш збалансованим. Найпоширеніші ролі Implementer та Specialist зберегли лідируючі позиції, проте їх частка знизилася з 47,5% до 25,0% та з 25% до 20% відповідно. Натомість з'явилися кандидати з первинними ролями Teamworker (10,0%), Shaper (5,0%) та Monitor Evaluator (5,0%), які не були виявлені при аналізі резюме. Роль Resource Investigator залишається невиявленою як первинна, що може свідчити про специфіку IT-фахівців, які рідше орієнтовані на зовнішній пошук можливостей та нетворкінг.

Виявлені вторинні ролі наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вторинні командні ролі виявлені за результатами опитування (n=40)

Вторинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Completer Finisher	21	52,5
Implementer	19	47,5
Specialist	17	42,5
Teamworker	16	40
Plant	14	35
Monitor Evaluator	13	32,5
Coordinator	10	25
Shaper	8	20
Resource Investigator	6	15

Примітка: сума перевищує 100%, оскільки кожен кандидат міг мати кілька вторинних ролей

Порівняно з аналізом резюме, розподіл вторинних ролей за результатами опитування є більш рівномірним. Особливо помітне зростання частоти ролі Teamworker (з 15,0% до 40,0%), що свідчить про те, що кандидати суб'єктивно

оцінюють свою здатність до командної взаємодії вище, ніж це відображено в їхніх резюме.

Важливим аспектом є визначення рольової гнучкості. У таблиці 3.6 наведено розподіл кандидатів за кількістю виражених ролей (первинна + вторинні).

Таблиця 3.6

Розподіл кандидатів за кількістю виражених ролей у профілі (n=40)

Кількість ролей	Кількість осіб	Відсоток (%)	Інтерпретація
1-2 ролі	8	20	Вузкий профіль, низька рольова гнучкість
3-4 ролі	22	55	Збалансований профіль, помірна гнучкість
5+ ролей	10	25	Широкий профіль, висока рольова гнучкість

Більшість кандидатів (55,0%) мають збалансований профіль із 3-4 вираженими ролями, що свідчить про здатність адаптуватися до різних командних контекстів. Водночас 20,0% кандидатів демонструють вузький профіль, що може обмежувати їхню ефективність у командах із нестандартним рольовим розподілом.

Комбінації первинної та вторинної ролей. У таблиці 3.7 представлено найпоширеніші комбінації первинної та найсильнішої вторинної ролі.

Таблиця 3.7

Частота комбінацій первинної та вторинної ролей за результатами опитування (n=40)

Комбінація ролей	Кількість осіб	Відсоток (%)
Implementer + Completer Finisher	6	15
Specialist + Implementer	5	12,5
Implementer + Specialist	4	10
Completer Finisher + Implementer	4	10

Plant + Specialist	3	7,5
Teamworker + Implementer	3	7,5
Specialist + Completer Finisher	3	7,5
Coordinator + Teamworker	2	5
Plant + Monitor Evaluator	2	5
Completer Finisher + Teamworker	2	5
Shaper + Implementer	2	5
Monitor Evaluator + Plant	1	2,5
Teamworker + Coordinator	1	2,5
Shaper + Coordinator	1	2,5
Monitor Evaluator + Completer Finisher	1	2,5

Найпоширенішою комбінацією є Implementer + Completer Finisher (15,0%), що відображає поєднання здатності до практичної реалізації з увагою до якості та завершеності роботи. Комбінація Specialist + Implementer (об'єднано 22,5%) залишається однією з найтипівіших. Загалом на комбінацію Implementer, Specialist, та Completer Finisher як провідних ролей припадає 55% всіх кандидатів, що відповідає специфіці ІТ сфери.

Важливо також відзначити появу комбінацій із роллю Teamworker (загалом 15,0%), яка практично не проявлялася при аналізі резюме. Це підтверджує, що самооцінка розкриває аспекти командної поведінки, які не фіксуються в документальних джерелах.

Підсумовуючи результати опитування за методикою Р. Белбіна, можна констатувати, що цей метод дозволяє отримати більш збалансовану картину рольових схильностей кандидатів порівняно з аналізом резюме.

3.3. Результати дослідження предикторів командних ролей за допомогою структурованої HR-співбесіди

Структурована співбесіда проводилася індивідуально з кожним кандидатом в онлайн-форматі відповідно до методики, описаної у підрозділі 2.1

за допомогою спеціально розробленого опитувальника Додаток В. Тривалість співбесіди становила 45-60 хвилин залежно від розгорнутості відповідей кандидата. Інтерв'юер дотримувався послідовності запитань, передбаченої опитувальником, водночас маючи можливість ставити уточнюючі запитання для отримання більш детальної інформації.

Спостереження за комунікативною поведінкою здійснювалося протягом усієї співбесіди з фіксацією таких параметрів, як темп мовлення, структурованість відповідей, емоційність, доміантність або поступливість у взаємодії, орієнтація на процес, результат або відносини. За результатами співбесіди кожному кандидату присвоювалися бали (від 0 до 10) за кожною з дев'яти командних ролей на основі виявлених поведінкових індикаторів. Також фіксувався рівень впевненості у визначеній первинній ролі (High / Medium / Low).

За результатами структурованої співбесіди було визначено первинну командну роль для кожного з 40 кандидатів. Розподіл наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Первинні командні ролі за результатами HR-співбесіди (n=40)

Первинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Implementer	14	35
Specialist	8	20
Completer Finisher	4	10
Plant	4	10
Teamworker	4	10
Coordinator	2	5
Monitor Evaluator	2	5
Shaper	2	5
Resource Investigator	0	0

Найбільш поширеною первинною роллю за результатами співбесіди є Implementer (35,0 %), що підтверджує тенденцію, виявлену на попередніх етапах

дослідження. Роль Specialist займає друге місце (20,0 %). Характерним є виявлення ролі Teamworker у 10,0 % кандидатів – ця роль практично не проявилася при аналізі резюме, що свідчить про обмеженість документального методу щодо соціально орієнтованих ролей.

Роль Resource Investigator не була виявлена як первинна в жодного кандидата, що узгоджується з результатами попередніх етапів і підтверджує специфіку досліджуваної професійної групи (ІТ-фахівці).

Окрім первинної ролі, для кожного кандидата було визначено вторинні ролі – ті, за якими зафіксовано високі бали (≥ 70 % від балу первинної ролі). У таблиці 3.9 наведено частоту виявлення кожної ролі як вторинної.

Таблиця 3.9.

**Вторинні командні ролі виявлені за результатами HR-співбесіди
(n=40)**

Вторинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Specialist	22	55
Completer Finisher	20	50
Implementer	18	45
Plant	12	30
Monitor Evaluator	10	25
Coordinator	8	20
Teamworker	6	15
Shaper	4	10
Resource Investigator	2	5

Примітка: сума перевищує 100 %, оскільки кожен кандидат міг мати кілька вторинних ролей

Найпоширенішими вторинними ролями є Specialist (55,0 %), Completer Finisher (50,0 %) та Implementer (45,0 %). Це свідчить про те, що більшість кандидатів мають збалансований профіль із поєднанням виконавських та експертних функцій.

3.4. Формування психологічного профілю кандидата на основі предикторів командних ролей

Завершальним етапом емпіричного дослідження є інтеграція даних, отриманих із трьох незалежних джерел (аналіз резюме, опитування за методикою Р. Белбіна та структурована HR–співбесіда), з метою формування комплексного психологічного профілю кандидата [9, с. 245]. Відповідно до методології, викладеної у підрозділі 2.1, процедура інтеграції передбачає порівняння результатів із різних джерел та формування підсумкового рольового профілю з оцінкою рівня рольової гнучкості. Підсумкова інтегративна роль подана у зведеній таблиці (див. додаток Г).

На основі зведених даних було визначено остаточний розподіл кандидатів за інтегративною первинною роллю (див. таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Розподіл кандидатів за інтегративною первинною командною роллю

Інтегративна первинна роль	Кількість осіб	Відсоток (%)
Implementer	13	32,5
Specialist	8	20
Completer Finisher	5	12,5
Plant	4	10
Teamworker	4	10
Coordinator	2	5
Monitor Evaluator	2	5
Shaper	2	5
Resource Investigator	0	0
Разом	40	100,0

Інтегративний розподіл демонструє збереження основних тенденцій. Implementer, Specialist та Completer Finisher складають панівну частину у вибірці. Водночас кандидати з первинними ролями Teamworker (10,0 %), Monitor

Evaluator (5,0 %) та Shaper (5,0 %) представлені слабо.

Таблиця 3.11.

Розподіл кандидатів за рівнем узгодженості трьох методів (n=40)

Рівень узгодженості	Кількість осіб	Відсоток (%)	Характеристика
Повна	29	72,5	Усі три методи вказують на однакову первинну роль
Часткова	11	27,5	Два методи з трьох збігаються
Значна розбіжність	0	0	Три методи вказують на різні ролі

Високий рівень повної узгодженості (72,5 %) свідчить про надійність комплексного діагностичного підходу. Відсутність випадків значної розбіжності (коли всі три методи вказують на різні ролі) підтверджує валідність використаних інструментів.

Рольова гнучкість визначалася на основі варіативності рольових проявів кандидата та кількості виражених вторинних ролей (Таблиця 3.12).

Таблиця 3.12.

Розподіл кандидатів за рівнем рольової гнучкості (n=40)

Рівень рольової гнучкості	Кількість осіб	Відсоток (%)	Критерії визначення
Висока	11	27,5	Розбіжність між методами + 4+ виражених ролей
Середня	21	52,5	Узгодженість методів + 3–4 виражених ролей
Низька	8	20	Повна узгодженість + 1–2 виражених ролей

Більшість кандидатів (52,5 %) демонструють середній рівень рольової гнучкості, що є оптимальним для ефективної командної роботи. Кандидати з високою рольовою гнучкістю (27,5 %) здатні адаптувати свою поведінку до різних командних контекстів, що є цінною характеристикою для динамічних проєктних команд.

Кандидати з низькою рольовою гнучкістю (20,0 %) мають чітко виражену

домінуючу роль із мінімальним потенціалом для виконання інших функцій. Це може бути як перевагою (передбачуваність поведінки), так і обмеженням (залежність від конкретного командного контексту).

На основі інтегративного аналізу було виявлено домінуючий рольовий патерн, що характерний для досліджуваної вибірки ІТ-фахівців.

Умовно його можна назвати «Технічний Реалізатор». І він притаманний більшості кандидатів (55,0 %). Описпис патерну «Технічний Реалізатор» наведено в Таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Узагальнений психологічний профіль кандидата «Технічний Реалізатор»

Компонент профілю	Характеристика
Первинна роль	Implementer/Specialist
Вторинні ролі	Specialist, Completer Finisher
Унікальні ролі	Resource Investigator, Shaper
Рольова гнучкість	Середня
Категоріальна орієнтація	Ролі, орієнтовані на дію
Сильні сторони	Надійна реалізація завдань, технічна глибина, увага до якості
Потенційні обмеження	Може уникати зовнішніх контактів та конфронтації
Оптимальний контекст	Структуровані проекти з чіткими вимогами, технічно складні завдання
Рекомендації	Ефективний у ролі соге–розробника, потребує підтримки у комунікаціях із зовнішніми стейкхолдерами

Цей патерн характеризується поєднанням виконавських, експертних та якісно-орієнтованих функцій. Він є типовим для технічних спеціалістів середнього та старшого рівня у сфері розробки програмного забезпечення.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на виявлення індивідуально-психологічних предикторів командних ролей та розробку комплексного підходу до їх діагностики у системі кадрового відбору організації. На основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Підтверджено, що професійний відбір персоналу є складною багатовимірною психологічною проблемою, ядром якої є необхідність прогнозування майбутньої поведінки людини в умовах значної невизначеності.

Аналіз концепції командних ролей Р. Белбіна засвідчив, що ефективність команди визначається не сумарним рівнем інтелекту чи кваліфікації її членів, а збалансованістю різних типів рольової поведінки. Індивідуально-психологічні предиктори командних ролей утворюють складну багаторівневу систему, що включає особистісні риси, когнітивні здібності, емоційний інтелект та мотиваційні характеристики.

2. Розроблено комплексний діагностичний інструментарій для виявлення предикторів командних ролей. На основі методологічного аналізу проблеми створено триетапний алгоритм діагностики, що базується на принципі триангуляції даних. Інструментарій включає:

- контент-аналіз та лінгвістичний аналіз резюме кандидатів для виявлення непрямих індикаторів рольових схильностей;
- психодіагностичне опитування за методикою самосприйняття командних ролей Р. Белбіна для отримання кількісного рольового профілю;
- структуровану поведінкову HR-співбесіду із застосуванням техніки STAR та спостереження за комунікативною поведінкою для верифікації результатів попередніх методів.

3. Емпірично досліджено предиктори командних ролей кандидатів із застосуванням трьох методів діагностики. Результати аналізу резюме засвідчили домінування ролі Implementer (47,5 %), що значно перевищує показники інших методів. Виявлено системне обмеження документального методу: соціально орієнтовані ролі (Teamworker, Resource Investigator) практично не проявляються

в резюме.

Порівняльний аналіз показав, що рівень повної узгодженості (коли всі три джерела вказують на однакову первинну роль) становить 72,5 %, що підтверджує надійність комплексного діагностичного підходу. Найстабільнішими ролями, які добре діагностуються всіма методами, є Specialist, Plant та Completer Finisher. Роль Resource Investigator не була виявлена як первинна жодним методом, що свідчить про її нетиповість для досліджуваної професійної групи.

4. Розроблено методику формування інтегративного психологічного профілю кандидата. На основі даних із трьох джерел створено комплексні психологічні профілі, що включають первинну, вторинні командні ролі, оцінку рівня рольової гнучкості та рекомендації щодо оптимального командного контексту.

Виділено домінуючий рольовий патерн, характерний для ІТ-фахівців – «Технічний Реалізатор», що поєднує ролі Implementer, Specialist та Completer Finisher.

Аналіз категоріального розподілу ролей виявив виражений дисбаланс. Ролі, що орієнтовані на дію, становлять 50,0 % вибірки, ролі, орієнтовані на мислення – 35,0 %, тоді як ролі, орієнтовані на людей – лише 15,0 %. Цей дисбаланс є типовим для ІТ-сфери та потребує врахування при формуванні команд.

Гіпотеза дослідження підтверджена. Емпірично доведено, що індивідуально-психологічні характеристики кандидатів виступають надійними предикторами їхніх командних ролей за моделлю Р. Белбіна та можуть бути діагностовані на етапі кадрового відбору. Також комплексне використання трьох методів діагностики забезпечує вищу надійність визначення командних ролей кандидатів порівняно із застосуванням будь-якого окремого методу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з безпосереднім спостереженням за командною взаємодією при виконанні реальних робочих задач. Цей етап міг би стати фінальним для визначення достовірного профілю кандидата.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. Київ: Академвидав, 2010. 544 с.
5. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2005. 336 с.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
7. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014. 880 p.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 756 p.
9. Arnold J. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 6th ed. London: Pearson Education, 2016. 814 p.
10. Belbin R.M. Team Roles at Work. 2nd ed. Oxford: Butterworth–Heinemann, 2010. 152 p.
11. Belbin R.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. 3rd ed. London: Routledge, 2012. 184 p.
12. Chamorro-Premuzic T., Furnham A. Personality and Intellectual Competence. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005. 292 p.
13. Fisher S.G., Hunter T.A., Macrosson W.D.K. The structure of Belbin's team roles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2001. Vol. 74, No. 3. P. 317-339.

14. Furnham A. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2005. 848 p.
15. Furnham A. *Personality and Intelligence at Work: Exploring and Explaining Individual Differences at Work*. London: Routledge, 2008. 448 p.
16. Gatewood R., Feild H., Barrick M. *Human Resource Selection*. 8th ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 672 p.
17. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998. 400 p.
18. Krippendorff K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013. 456 p.
19. Parker G.M. *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*. 2nd ed. San Francisco: Jossey–Bass, 2008. 320 p.
20. Pennebaker J.W. *The Secret Life of Pronouns: What Our Words Say About Us*. New York: Bloomsbury Press, 2011. 368 p.
21. Roberts G. *Recruitment and Selection: A Competency Approach*. London: CIPD, 1997. 240 p.
22. Schein E.H. *Organizational Psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988. 274 p.
23. Schmidt F.L., Hunter J.E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. **Psychological Bulletin**. 1998. Vol. 124, No. 2. P. 262-274.
24. Senior B. Team roles and team performance: Is there really a link? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 1997. Vol. 70, No. 3. P. 241-258.
25. Singh D. *Emotional Intelligence at Work: A Professional Guide*. 3rd ed. New Delhi: Response Books, 2006. 328 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Промт для аналізу резюме

You are an expert organizational psychologist and HR analyst.

Your task is to analyze the provided CV text and form a WELL–JUSTIFIED HYPOTHESIS

about the candidate’s typical contribution to a team using Belbin Team Roles.

IMPORTANT PRINCIPLES:

- This is a hypothesis, NOT a definitive assessment.
- Base conclusions ONLY on explicit signals found in the CV.
- Treat most soft skills statements (e.g. teamwork, communication, leadership) as the candidate’s SELF–ASSESSMENT, not as objective behavioral evidence.
- Give higher weight to concrete actions, responsibilities, outcomes, and results than to descriptive or declarative soft skills.
- If evidence is weak, generic, or self–descriptive, explicitly lower confidence.
- Do NOT infer personality traits without behavioral evidence.
- Use Belbin roles strictly as defined in the original methodology.

=====

BELBIN ROLE SIGNAL DICTIONARY

Use the following dictionary as the ONLY reference for identifying behavioral signals in the CV.

Plant:

- Keywords / verbs: design, invent, propose, ideate, conceptualize, innovate, architecture, solution design
- Signals: novel ideas, unconventional approaches, abstract or conceptual thinking

Monitor Evaluator:

– Keywords / verbs: analyze, evaluate, assess, compare, review options, risk analysis, decision–making

– Signals: critical thinking, weighing pros and cons, objectivity

Resource Investigator:

– Keywords / verbs: explore, market research, client discovery, networking, partnerships, business development

– Signals: external focus, opportunity seeking, enthusiasm for new options

Coordinator:

– Keywords / verbs: coordinate, align, delegate, facilitate, clarify goals, decision ownership

– Signals: goal setting, role distribution, cross–functional alignment

Teamworker:

– Keywords / verbs: support, collaborate, mentor, resolve conflicts, facilitate teamwork

– Signals: interpersonal sensitivity, maintaining harmony

– NOTE: Purely declarative claims (e.g. “team player”) are weak signals unless supported by actions.

Shaper:

– Keywords / verbs: drive, push, challenge, accelerate, deliver under pressure, take responsibility

– Signals: urgency, results focus, resilience, confronting inertia

Implementer:

– Keywords / verbs: implement, execute, deliver, standardize, operationalize, optimize process

– Signals: turning ideas into action, reliability, structure

Completer Finisher:

– Keywords / verbs: test, verify, validate, audit, ensure quality, reduce defects

- Signals: attention to detail, quality control, error prevention

Specialist:

- Keywords / verbs: deep expertise, subject matter expert, advanced knowledge, niche domain
- Signals: depth of knowledge over breadth, technical authority

=====

ANALYSIS STEPS (FOLLOW STRICTLY):

1. Extract all phrases, verbs, responsibilities, and achievements that match the dictionary.
2. Separate:
 - Objective behavioral evidence (actions, outcomes, responsibilities)
 - Subjective self-descriptions (soft skills, traits, adjectives)
3. Prioritize objective behavioral evidence when scoring roles.
4. Map each valid signal to the corresponding Belbin role.
5. Score each role on a scale from 0 to 10 based on:
 - Frequency of signals
 - Strength and clarity of responsibility
 - Repetition across different roles or companies
 - Preference for action/outcome-based evidence over self-assessment
6. Identify:
 - Primary role (highest score)
 - Secondary roles (scores \geq 70% of primary)
7. Identify typical team contribution based on the dominant role pattern.
8. Identify potential blind spots using typical Belbin role weaknesses.
9. Assess confidence level of the hypothesis.

=====

OUTPUT FORMAT (STRICT – FOLLOW EXACTLY):

1) SCORING TABLE (Markdown)

Belbin Role	Key Behavioral Signals Found in CV	Score (0–10)
Plant		
Monitor Evaluator		
Resource Investigator		
Coordinator		
Teamworker		
Shaper		
Implementer		
Completer Finisher		
Specialist		

2) ROLE HYPOTHESIS TABLE (Markdown)

Parameter	Result
Primary Role	
Primary Role Score	
Evidence (objective signals)	
Secondary Roles	
Typical Team Contribution	
Potential Blind Spots / Risks	
Confidence Level	High / Medium / Low
Missing or Weak Evidence	

=====

3) SHORT SYNTHESIS REPORT

At the end, provide a short written report (5–8 sentences) that includes:

- Most likely primary role
- Possible secondary role(s)
- Key strengths inferred from evidence
- Key uncertainties and blind spots of the CV
- What cannot be reliably concluded from this CV alone

Додаток Б

Командні ролі за Р. Белбіном: Опитувальник самосприйняття

У кожному розділі розподіліть десять балів між твердженнями, які, на вашу думку, найкраще описують вашу поведінку. Бали можна розподілити між кількома твердженнями: у крайніх випадках їх можна розподілити між усіма твердженнями або присвоїти всі десять балів одному твердженню. Занесіть бали до таблиці в кінці опитувальника.

Розділ 1

Що, на мою думку, я можу привнести в команду:

- a) Я вважаю, що здатний(–а) швидко помічати нові можливості та скористатися ними.

- b) Я можу ефективно працювати з найрізноманітнішими людьми.

- c) Генерування ідей – одна з моїх природних здібностей.

- d) Моя сильна сторона полягає в умінні залучати людей до розмови, коли я відчуваю, що вони можуть зробити цінний внесок у досягнення групових цілей.

- e) Моя здатність доводити справи до кінця значною мірою визначає мою особисту ефективність.

- f) Я готовий(–а) зіткнутися з тимчасовою непопулярністю, якщо це врешті–решт призведе до значущих результатів.

- g) Я, як правило, добре відчуваю, що є реалістичним і здійсненним.

- h) Я здатний(–а) запропонувати обґрунтовані аргументи на користь

альтернативних напрямів дій, не привносячи упередженості чи суб'єктивності.

Розділ 2

Якщо я маю можливу слабку сторону в командній роботі, вона може полягати в тому, що:

а) Я почуваюся некомфортно, якщо наради не є добре структурованими, контрольованими й загалом належно організованими.

б) Я схильний(-а) бути надто поблажливим(-ою) до тих, хто має обґрунтовану точку зору, яка не отримала належного висвітлення.

в) У мене є тенденція надто багато говорити, коли група починає обговорювати нові ідеї.

г) Мій об'єктивний погляд на речі ускладнює для мене готовність охочетя з ентузіазмом приєднуватися до колег.

д) Мене іноді сприймають як занадто наполегливого(-у) й авторитарного(-у), коли щось потрібно зробити.

е) Мені важко брати на себе лідерство, можливо, тому що я надто чутливий(-а) до атмосфери в групі.

ж) Я схильний(-а) надмірно захоплюватися ідеями, що спадають мені на думку, і через це втрачати з поля зору те, що відбувається.

з) Мої колеги зазвичай вважають, що я надмірно турбуюся через дрібниці та через ймовірність того, що щось може піти не так.

Розділ 3

Коли я залучений(–а) до проєкту разом з іншими людьми:

- a) Я маю здатність впливати на людей, не чинячи на них тиску.

- b) Моя загальна пильність запобігає допущенню недбалих помилок і упущень.

- c) Я готовий(–а) наполягати на конкретних діях, щоб нарада не марнувала час і не втрачала з поля зору основну мету.

- d) На мене можна розраховувати щодо оригінального внеску.

- e) Я завжди готовий(–а) підтримати вдалу пропозицію в інтересах спільної справи.

- f) Я прагну бути в курсі найновіших ідей і розробок.

- g) Я вважаю, що моя здатність до аналітичної оцінки може допомогти прийняти правильні рішення.

- h) На мене можна покластися в тому, що всю необхідну роботу буде організовано.

Розділ 4

Мій характерний підхід до групової роботи полягає в тому, що:

- a) Я з тихим інтересом прагну краще пізнати своїх колег.

- b) Я не соромлюся ставити під сумнів погляди інших або відстоювати думку меншості.

с) Я зазвичай можу знайти аргументи, щоб спростувати необґрунтовані пропозиції.

д) Я вважаю, що маю хист робити так, щоб справи працювали, коли план потрібно втілити в життя.

е) Я маю тенденцію уникати очевидного й пропонувати несподівані рішення.

ф) Я привношу елемент перфекціонізму в будь-яку справу, за яку беруся.

г) Я готовий(–а) використовувати контакти поза межами самої групи.

h) Хоча мене цікавлять усі точки зору, я без вагань приймаю рішення, коли це стає необхідним.

Розділ 5

Я отримую задоволення від роботи, тому що:

а) Мені подобається аналізувати ситуації та зважувати всі можливі варіанти.

б) Мене цікавить пошук практичних рішень проблем.

с) Мені подобається відчувати, що я сприяю формуванню добрих робочих стосунків.

д) Я здатний(–а) суттєво впливати на рішення.

е) Я можу зустрічати людей, здатних запропонувати щось нове.

f) Я вмію переконувати людей погодитися на необхідний план дій.

g) Я почуваюся у своїй стихії, коли можу повністю зосередитися на завданні.

h) Мені подобається знаходити сферу діяльності, що стимулює мою уяву.

Розділ 6

Якщо мені раптово доручають складне завдання з обмеженим часом і з незнайомими людьми:

a) Я б відчув(–ла) потребу усамітнитися, щоб знайти вихід із глухого кута, перш ніж розробляти план дій.

b) Я був(–ла) би готовий(–а) працювати з тим, хто демонструє найбільш позитивний підхід.

c) Я б знайшов(–ла) спосіб зменшити обсяг завдання, визначивши, який внесок можуть зробити різні учасники.

d) Моє природне відчуття терміновості допомогло б забезпечити дотримання графіку.

e) Я вважаю, що зберіг(–ла) би холонокровність і здатність мислити тверезо.

f) Я зберігав(–ла) би послідовність у досягненні мети, незважаючи на тиск.

g) Я був(–ла) би готовий(–а) взяти на себе активне лідерство, якщо відчув(–ла), що група не просувається вперед.

h) Я ініціював(–ла) би обговорення з метою стимулювати нові думки та зрушити справу з місця.

Розділ 7

Щодо проблем, з якими я стикаюся під час роботи в групах:

a) Я схильний(–а) виявляти нетерпіння щодо тих, хто гальмує прогрес.

b) Інші можуть критикувати мене за надмірну аналітичність і недостатню інтуїтивність.

c) Моє прагнення забезпечити належне виконання роботи може затримувати процес.

d) Я маю тенденцію досить швидко втрачати інтерес і покладатися на одного–двох стимулюючих членів групи, щоб вони надихнули мене.

e) Мені важко розпочати роботу, якщо цілі не є чітко визначеними.

f) Мені іноді не вдається чітко пояснити та роз'яснити складні ідеї, які спадають мені на думку.

g) Я усвідомлюю, що вимагаю від інших того, чого не можу зробити сам(–а).

h) Я вагаюся відстоювати свою точку зору, коли стикаюся з реальною опозицією.

РЕЗУЛЬТАТИ

Підсумуйте бали в кожному стовпці, щоб отримати загальний розподіл за

Додаток В**ОПИТУВАЛЬНИК ДЛЯ HR-СПІВБЕСІДИ**

Дослідження предикторів командних ролей у системі кадрового відбору організації

ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КАНДИДАТА

ПІБ кандидата: _____

Посада, на яку претендує: _____

Дата проведення співбесіди: _____

Інтерв'юер: _____

БЛОК 1. ЗАГАЛЬНИЙ КОМАНДНИЙ ДОСВІД**1.1. Вступні запитання**

Запитання 1.1.1. «Розкажіть про команду, в якій вам працювалося найкраще. Що саме робило цю команду ефективною?»

Відповідь кандидата:

Індикатори для фіксації:

- Координатор – акцент на розподілі ролей, організації процесу
 - Командний гравець – акцент на атмосфері, взаєминах, підтримці
 - Рушій – акцент на темпі роботи, досягненні цілей
 - Генератор ідей – акцент на можливості творчості, свободі
 - Інше:
-

Запитання 1.1.2. «Яку роль ви зазвичай займали в цій команді? Як так склалося?»

Відповідь кандидата:

Індикатори для фіксації:

Усвідомленість власної ролі: висока середня низька

Природність рольової позиції: природна вимушена

Задоволеність роллю: задоволений нейтрально незадоволений

Примітки:

Запитання 1.1.3. «Опишіть команду, в якій вам було складно працювати.
Що саме створювало труднощі?»

Відповідь кандидата:

Типові джерела дискомфорту:

- Генератор ідей – жорсткі рамки, відсутність простору для творчості
 - Завершувач – хаос, недотримання стандартів, поспіх
 - Аналітик–стратег – імпульсивні рішення, відсутність аналізу
 - Дослідник ресурсів – ізоляція, рутина, відсутність нових контактів
 - Реалізатор – відсутність структури, хаотичність
 - Командний гравець – конфлікти, напруга у стосунках
 - Інше:
-
-
-

БЛОК 2. СИТУАЦІЙНІ ЗАПИТАННЯ (ПОВЕДІНКОВЕ ІНТЕРВ'Ю)

2.1. Ситуація генерації ідей

Запитання 2.1.1. «Опишіть ситуацію, коли вашій команді потрібно було

знайти нестандартне рішення складної проблеми. Яку роль ви відіграли у цьому процесі?»

Уточнюючі запитання:

- Як саме народилося рішення?
- Хто генерував ідеї? Хто їх оцінював?
- Що робили особисто ви?

S (Situation – Ситуація):

T (Task – Завдання):

A (Action – Дія):

R (Result – Результат):

Типова поведінка:

- Генератор ідей – пропонував оригінальні, нестандартні ідеї
 - Аналітик–стратег – оцінював ідеї, виявляв слабкі місця
 - Дослідник ресурсів – шукав зовнішні джерела, аналоги, контакти
 - Координатор – організовував процес обговорення
 - Рушій – стимулював до швидкого прийняття рішення
 - Інше:
-

Запитання 2.1.2. «Як ви зазвичай реагуєте, коли хтось пропонує ідею, яка здається вам нереалістичною?»

Відповідь кандидата:

Типова реакція:

- Аналітик–стратег – логічно аргументує недоліки
- Командний гравець – намагається знайти позитивні аспекти
- Рушій – оцінює з точки зору практичної реалізації
- Генератор ідей – розвиває ідею, пропонує модифікації
- Завершувач – вказує на можливі проблеми з реалізацією
- Інше:

2.2. Ситуація конфлікту

Запитання 2.2.1. «Розкажіть про конфліктну ситуацію у команді, свідком або учасником якої ви були. Як ви поводитися?»

S (Situation – Ситуація):

T (Task – Завдання):

A (Action – Дія):

R (Result – Результат):

Типова поведінка в конфлікті:

- Координатор – модерує дискусію, шукає консенсус

- Командний гравець – згладжує протиріччя, підтримує сторони
 - Рушій – приймає сторону, тисне на вирішення
 - Аналітик–стратег – об'єктивно аналізує позиції сторін
 - Генератор ідей – пропонує альтернативне бачення проблеми
 - Уникає конфлікту
 - Інше:
-
-

2.3. Ситуація реалізації проекту

Запитання 2.3.1. «Опишіть проект, яким ви пишаєтесь. Який саме ваш внесок у його успіх?»

Опис проекту:

Особистий внесок:

Типовий внесок:

- Реалізатор – організація роботи, систематичне виконання
 - Завершувач – забезпечення якості, увага до деталей
 - Рушій – подолання перешкод, мотивація команди
 - Координатор – розподіл завдань, координація зусиль
 - Генератор ідей – ключова ідея, концепція проекту
 - Спеціаліст – експертиза у вузькій галузі
 - Дослідник ресурсів – пошук ресурсів, налагодження контактів
 - Командний гравець – підтримка команди, гармонізація
 - Інше:
-

2.4. Ситуація тиску та дедлайнів

Запитання 2.4.1. «Розкажіть про ситуацію, коли команда не встигала виконати завдання вчасно. Як ви діяли?»

S (Situation – Ситуація):

T (Task – Завдання):

A (Action – Дія):

R (Result – Результат):

Типова поведінка під тиском:

- Рушій – мобілізує команду, тисне на результат
- Реалізатор – систематизує залишок роботи
- Командний гравець – підтримує колег, знімає напругу
- Завершувач – турбується про якість, може гальмувати
- Координатор – перерозподіляє ресурси, оптимізує процес
- Інше: _____

БЛОК 3. МОТИВАЦІЙНІ ОРІЄНТАЦІЇ

3.1. Джерела задоволення

Запитання 3.1.1. «Що приносить вам найбільше задоволення у командній роботі?»

Відповідь кандидата:

Типові джерела задоволення:

- Генератор ідей – визнання оригінальності ідей
- Реалізатор – завершення завдань, порядок
- Координатор – бачити, як команда працює злагоджено
- Дослідник ресурсів – нові знайомства, можливості
- Командний гравець – гарні стосунки, допомога колегам
- Рушій – досягнення цілей, перемога
- Завершувач – бездоганний результат
- Аналітик–стратег – прийняття правильних рішень
- Спеціаліст – застосування експертизи
- Інше: _____

Запитання 3.1.2. «Що вас найбільше демотивує у роботі з іншими людьми?»

Відповідь кандидата:

Типові демотиватори:

- Генератор ідей – ігнорування ідей, жорсткі рамки
- Завершувач – недбалість, низькі стандарти
- Рушій – повільність, нерішучість
- Командний гравець – конфлікти, ворожа атмосфера
- Аналітик–стратег – поспішні, необґрунтовані рішення
- Реалізатор – хаос, відсутність системи

Дослідник ресурсів – монотонність, ізоляція

Інше:

3.2. Самосприйняття

Запитання 3.2.1. «Як би ваші колеги описали вас трьома словами? А як би ви самі себе описали?»

Опис колег (на думку кандидата):

1. _____

2. _____

3. _____

Самоопис:

1. _____

2. _____

3. _____

Аналіз:

Ступінь розбіжності: висока середня низька

Використані дескриптори та їх рольова відповідність:

Запитання 3.2.2. «Яку роль у команді ви б ніколи не хотіли виконувати? Чому?»

Відповідь кандидата:

Індикатори:

Унікані ролі: _____

Причина уникання:

Відсутність необхідних здібностей

Відсутність мотивації/інтересу

- Негативний минулий досвід
- Інше:

Рівень самоусвідомлення: високий середній низький

БЛОК 4. ЗАПИТАННЯ ПРО КОМУНІКАТИВНИЙ СТИЛЬ

4.1. Стиль взаємодії

Запитання 4.1.1. «Як ви зазвичай висловлюєте незгоду з рішенням команди?»

Відповідь кандидата:

Типовий стиль незгоди:

- Рушій – прямо, наполегливо
- Аналітик–стратег – логічно, з аргументами
- Командний гравець – обережно, дипломатично
- Генератор ідей – пропонуючи альтернативу
- Завершувач – вказуючи на можливі недоліки
- Координатор – через обговорення з усіма
- Інше: _____

4.2. Зворотний зв'язок

Запитання 4.2.1. «Як ви реагуєте на критику вашої роботи?»

Відповідь кандидата:

Індикатори:

Емоційна реакція: спокійна помірна бурхлива

Готовність приймати зворотний зв'язок: висока середня низька

Захисні механізми: відсутні помірні виражені

Примітки: _____

ПРОТОКОЛ ФІКСАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зведена таблиця оцінки рольових індикаторів

Командна роль	Кількість індикаторів	Примітки
Координатор		
Рушій		
Генератор ідей		
Аналітик–стратег		
Дослідник ресурсів		
Реалізатор		
Командний гравець		
Завершувач		
Спеціаліст		

СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА КОМУНІКАТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ

ВИСНОВОК

Первинна роль:

Вторинні ролі:

Унікані ролі:

Рівень рольової гнучкості:

низький середній високий

Рекомендації щодо командного контексту:

Додаток Г

Інтегративний профіль на основі зведених даних (n=40)

ID	CV	Опитування	Співбесіда	Узгодженість	Інтегративна роль
10001	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10002	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10003	Implementer	CF	CF	Часткова	CF
10004	Plant	Plant	Plant	Повна	Plant
10005	Implementer	Teamworker	Teamworker	Часткова	Teamworker
10006	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10007	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10008	Implementer	CF	Implementer	Часткова	Implementer
10009	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10010	Coordinator	Coordinator	Coordinator	Повна	Coordinator
10011	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10012	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10013	Plant	Plant	Plant	Повна	Plant
10014	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10015	Implementer	Teamworker	Teamworker	Часткова	Teamworker
10016	CF	CF	CF	Повна	CF
10017	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10018	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10019	Plant	Plant	Plant	Повна	Plant
10020	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10021	CF	CF	CF	Повна	CF
10022	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10023	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10024	Implementer	Teamworker	Teamworker	Часткова	Teamworker
10025	Implementer	Shaper	Shaper	Часткова	Shaper

10026	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10027	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10028	Implementer	ME	ME	Часткова	ME
10029	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10030	CF	CF	CF	Повна	CF
10031	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10032	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10033	Plant	Plant	Plant	Повна	Plant
10034	Implementer	Teamworker	Teamworker	Часткова	Teamworker
10035	CF	CF	CF	Повна	CF
10036	Implementer	Implementer	Implementer	Повна	Implementer
10037	Specialist	Specialist	Specialist	Повна	Specialist
10038	Coordinator	Coordinator	Coordinator	Повна	Coordinator
10039	Implementer	ME	ME	Часткова	ME
10040	Implementer	Shaper	Shaper	Часткова	Shaper

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено індивідуально-психологічні предиктори командних ролей у системі кадрового відбору організації. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі командної взаємодії в сучасних організаціях та необхідністю підвищення точності професійного відбору персоналу не лише за показниками кваліфікації, а й з урахуванням психологічних особливостей кандидатів, що визначають їхню типову поведінку в команді. Особливого значення ця проблема набуває в умовах проектно орієнтованої роботи, де результативність діяльності значною мірою залежить від збалансованості командних ролей.

Мета дослідження полягає у виявленні індивідуально-психологічних предикторів командних ролей та розробці комплексного підходу до їх діагностики у системі кадрового відбору організації. Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових джерел з проблеми професійного відбору персоналу та визначення командних ролей.

2. На основі методологічного аналізу розробити комплексний діагностичний інструментарій для виявлення предикторів командних ролей, що включає аналіз резюме, психодіагностичне опитування та структуровану HR–співбесіду.

3. Емпірично дослідити предиктори командних ролей кандидатів із застосуванням трьох методів діагностики та провести порівняльний аналіз їх ефективності.

4. Розробити методику формування інтегративного психологічного профілю кандидата на основі тріангуляції даних із різних джерел.

Теоретико–методологічну основу дослідження становлять положення організаційної психології про професійний відбір персоналу, концепція командних ролей Р. Белбіна, підходи до оцінювання індивідуально–психологічних характеристик особистості у професійному контексті. У роботі використано комплекс методів дослідження – теоретичний аналіз, узагальнення та систематизацію наукової літератури, контент-аналіз і лінгвістичний аналіз

резюме кандидатів, психодіагностичне опитування за методикою самосприйняття командних ролей Р. Белбіна, структуровану поведінкову HR–співбесіду із застосуванням техніки STAR, методи описової та порівняльної обробки емпіричних даних.

Емпіричне дослідження проведено на вибірці з 40 кандидатів на технічні позиції в організації, діяльність якої пов'язана з розробкою програмного забезпечення. У результаті дослідження встановлено, що різні методи діагностики мають неоднакову чутливість до виявлення командних ролей. Аналіз резюме виявився більш ефективним для фіксації ролей, орієнтованих на дію та технічну експертизу, зокрема ролей Implementer і Specialist, але недостатнім для надійного визначення соціально орієнтованих ролей. Опитування за методикою Р. Белбіна забезпечило більш збалансовану картину рольових схильностей кандидатів, а структурована HR–співбесіда дозволила уточнити та верифікувати результати попередніх етапів, зокрема щодо ролей Teamworker, Coordinator, Monitor Evaluator і Shaper.

На основі інтеграції даних із трьох джерел було сформовано психологічні профілі кандидатів та виокремлено типові рольові патерни, характерні для досліджуваної вибірки. Встановлено, що для технічних фахівців найбільш характерними є поєднання ролей, пов'язаних із реалізацією, експертністю, аналітичністю та контролем якості. Разом із тим виявлено дефіцит ролей, орієнтованих на міжособистісну взаємодію, що має враховуватися при формуванні збалансованих робочих команд.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розробленого комплексного підходу у системі кадрового відбору для підвищення точності прогнозування командної поведінки кандидатів, оптимізації добору персоналу та формування ефективних команд в організації.