

УДК 331.108.37:303.7

А.В.Логинова (асс., каф. ИСЭМ), Е.К.Завьялова, д.псих.н., проф.

## РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ АНАЛИЗА СТРУКТУРЫ РАБОЧИХ ГРУПП В ОРГАНИЗАЦИИ

Специалисты в области психологии управления отмечают, что использование групп для принятия решений становится одной из наиболее ярких характеристик современных организаций. Усложнение задач, решаемых организациями, требует формирования организационной структуры из относительно самостоятельных групп специалистов, обладающих различными знаниями и навыками. Именно автономные рабочие группы являются базовыми элементами проектных и матричных организационных структур, получивших популярность в западной практике управления в конце XX века. Сегодня российскими предприятиями решаются задачи адаптации зарубежных подходов в области менеджмента к отечественным условиям ведения бизнеса, и проблема комплектования работоспособных команд приобретает практическую значимость в нашей стране.

С другой стороны, существует недостаток методических приемов для оценки эффективности деятельности групп в организациях, что определяет актуальность данного исследования, направленного на анализ механизмов взаимодействия внутри рабочих групп.

Главной задачей исследования стало создание методики, позволяющей оценить потенциальную готовность организационной группы к процессу совместного принятия решений. Методика направлена на выявление индивидуальных особенностей членов рабочей группы, позволяющих им вносить определенный вклад в коллективную деятельность.

На первом этапе формирования методики был предложен набор параметров, оказывающих существенное влияние на деятельность рабочих групп и организации в целом. При этом для анализа целей и функций организации была использована методика системного анализа, основанная на концепции системы, учитывающей среду и целеполагание. Наряду с этой методикой, были применены подход к анализу характеристик организации Р. Дафта [2]; а также – методика исследования организационной культуры Э.Шейна [6].

Теорией, занимающей центральное место в работе, стала теория групповых ролей Меридита Белбина [1, 3, 5]. Предположение, сделанное М.Белбином, состоит в том, что каждый из членов рабочей группы играет двойную роль. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин назвал «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она оказывает существенное влияние на деятельность группы. Белбин выделил и описал всего восемь таких ролей: «Председатель (Coordinator)», «Оформитель решений» (Shaper), «Новичок со свежим взглядом» (Plant), «Советник (Судья)» (Monitor Evaluator), «Практик-организатор» (Company Worker), «Разведчик ресурсов» (Resource Investigator), «Душа группы» (Team Worker) и «Доводчик» (Finisher). Рекомендация Белбина состоит в том, что при подборе команды непременно следует включать в нее людей, личностные характеристики которых охватывают диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все восемь ролей могли быть реализованы (см., напр., [5]). В наши дни концепция М. Белбина приобрела достаточную известность. Существует тест, позволяющий по результатам самооценки определить, какие роли человек считает для себя наиболее характерными [4]. Однако следует отметить, что пока никто не представил сведений, касающихся того, насколько концепция Белбина может быть применена в российских условиях, поскольку разработана она была на материале

«индивидуалистической» организационной культуры. В то же время, российские организации сочетают в себе черты как индивидуалистической, так и коллективистской культур. Поэтому целью данного исследования являлась проверка практических положений концепции М. Белбина для российского бизнеса.

В работе предпринята попытка изучения «групповых ролей» в их взаимосвязи со свойствами личности, оказывающими существенное влияние на решение задач. В качестве таких личностных свойств были выделены темперамент и тип мышления. Подбор тестов для анализа каждого из этих свойств основывался на критериях валидности и надежности. В целом для оценки индивидуальных различий работников организации используются три опросника: «Групповые роли М. Белбина», «Модель личности по Г.Ю. Айзенку», опросник «Типы мышления». Полученные показатели интерпретируются и обобщаются с помощью статистических методов: средних показателей, коэффициентов корреляции и кластерного анализа.

По сформированной методике были исследованы две организации, относящиеся к сфере малого бизнеса. Эти организации принадлежат к разным отраслям: сфера деятельности первой организации - научно-производственная, а второй - образовательная. Обе организации находятся в Санкт-Петербурге, имеют филиалы на Северо-Западе России, партнеров в России и странах Европы. В исследовании принимали участие несколько десятков сотрудников среднего звена управления обеих организаций. На основе полученных результатов были предложены практические рекомендации по совершенствованию процесса принятия решений в изучаемых организациях. Кроме того, методика, используемая в данной работе, позволила провести сравнительный анализ исследуемых организационных групп.

Первый этап применения методики дал основания предположить, что существуют связи между некоторыми индивидуальными характеристиками работников и теми ролями, которые они склонны играть в организационной группе. Подтверждение этого предположения было получено с помощью методов корреляционного и кластерного анализа, привлечение которых продемонстрировало наличие прямых связей между некоторыми ролями и личностными характеристиками.

Обобщая все полученные результаты, можно сказать следующее:

1. Характерной особенностью, отличающей оба предприятия, где проводилось исследование, является переизбыток ролей исполнительского плана в ущерб творческим, коммуникативным, аналитическим и координирующим функциям.

2. Психологическое содержание ролей, полученное на примере российских предприятий, несколько отличается от описания, представленного М.Белбиным. Например, акцент в роли «Председателя» в большей мере делается на интеллектуально-аналитические, чем на коммуникативные способности. Кроме того, существует возможность переоценки работниками своей способности играть роль «Председателя», что связано с большой привлекательностью такого социального статуса. В то же время, роль «Разведчика ресурсов» связывается не только с коммуникативными качествами («экстраверсия»), но входит в триаду ролей, обеспечивающих творческий потенциал организации (наряду с ролями «Новичка» и «Разведчика» ресурсов).

В целом проведенное исследование показало, что концепция «Ролей в команде» и соответствующий ей опросник могут быть применены не только в целях определения ролевой структуры, но также могут быть использованы как инструмент анализа эффективности деятельности организации. Вместе с тем, можно сделать важный практический вывод о возможности замены опросника «Групповые роли М. Белбина», заполнение которого требует от испытуемого предварительной профессиональной подготовки и опыта в процессе принятия решений; на несколько более простых тестов. В качестве них, могут, в частности, быть использованы «Модель личности Г.Айзенка» и «Типы

мышления», примененные в данной работе. Такая замена позволит существенно упростить процедуру выявления личностной направленности работника при формировании рабочей группы. Простые тесты могут быть предложены молодым сотрудникам, еще не обладающих достаточным опытом в процессе принятия совместных решений, что позволит ориентироваться при отборе персонала не столько на существующие профессиональные навыки, сколько на потенциал работника, который может быть развит в организации.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Белбин М. «Руководящие коллективы: почему они добиваются успеха, почему терпят неудачи?». - М., 1981.
2. Драфт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб., 2002.
3. Роли в команде. Пер. с англ. Н.Жаворонковой, И. Семенова. 1996. [www.laser.ru](http://www.laser.ru).
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. - Ростов н/Д., 1997.
5. Цзе К.К. Методы эффективной торговли. - М., 1988.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб, 2002.