

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

С. В. Кошелева
**Особенности командно-
ролевого взаимодействия
менеджеров среднего и
высшего звена международной
и российских компаний**

№ 24(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

С. В. Кошелева. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний. Научные доклады № 24(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Проблема формирования эффективных команд в настоящее время является актуальной, поскольку ее решение позволяет, используя относительно небольшие инвестиции, пробудить мотивацию и активно использовать профессионально-личностный потенциал сотрудников для достижения организационных целей, при этом формируя и поддерживая у сотрудников интерес к делу и приверженность компании.

Работа в команде важна по многим причинам: она способствует структурированию бизнес-процессов и активизации деятельности компании, обеспечивает распределение, сохранение и приумножение знаний и навыков в среде персонала для обеспечения более эффективной работы. Кроме того, командная работа позволяет обеспечить удовлетворение таких человеческих потребностей, как безопасность, принадлежность к группе, признание (уважение), влияние, самореализация, достижение цели и т.д.

Несмотря на относительно разработанность темы формирования команд и организации эффективной командной работы, в теории и практике менеджмента остаются вопросы, связанные с половозрастной, профессиональной, психологической дифференциацией участников команд, отраслевой спецификой компаний, моделями управления и т.д. В проведенном исследовании предпринята попытка выявить некоторые особенности командно-ролевого поведения менеджеров, обусловленные гендерной и профессиональной дифференциацией сотрудников на примере международной и российских компаний.

Кошелева Софья Владимировна — д. психол. н., профессор, зав. кафедрой управления персоналом факультета менеджмента СПбГУ.
e-mail: Kosheleva@som.pu.ru

Saint Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Sofia Kosheleva
PECULIARITIES OF COMMAND-
ROLE BEHAVIOUR OF MANAGERS
IN RUSSIAN AND INTERNATIONAL
COMPANIES

24(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Sofia Kosheleva. Peculiarities of Command-role Behaviour of Managers in Russian and International Companies. Discussion Paper #24(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

The problem of formation of effective commands is actual now as its decision allows, using rather small investments to waken motivation and actively to use a professional-personal potential of employees for the organizational purposes achievement, thus forming and supporting at employees interest to business and adherence of the company.

Work in a command is important for many reasons: it promotes optimization the structure of business-processes and the business-activity of the company, provides distribution, preservation and augmentation of knowledge and skills among the personnel for maintenance of more effective work. Besides command work allows to provide satisfaction of such human needs, as safety, an accessory to group, a recognition (respect), influence, self-realization, achievement of the purpose, etc.

Despite of relative investigation the themes of formation of commands and the organizations of effective command work, in the theory and practice of management remain the questions connected with sex-age, professional, psychological differentiation of participants of commands, branch specificity of the companies, models of management, etc. In the lead research undertake attempt to reveal some features of command-role behaviour of the managers, caused by gender and professional differentiation of employees on an example international and the Russian companies.

*Kosheleva S. — Professor, Head of HRM Department, School of Management, Saint Petersburg State University
e-mail:Kosheleva@som.pu.ru*

© S. Kosheleva, 2006

Содержание

1. Постановка проблемы	6
2. Ролевые структуры профессиональных команд сотрудников международной и российских компаний	8
Ролевая структура команд сотрудников международной компании «X».....	11
Ролевая структура команд сотрудников российской компании «Y»	12
Ролевая структура команд сотрудников российской компании «Z»	13
Суммарные данные о ролевой принадлежности (ролевых предпочтениях) всех команд компаний «X», «Y» и «Z»	15
3. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний «X», «Y», «Z»	17
4. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний «X», «Y» и «Z».....	20
Описание и анализ данных по компании «X»	20
Описание и анализ данных по компании «Y»	22
Описание и анализ данных по компании «Z».....	26
Заключение	30
Список использованной литературы	31

1. Постановка проблемы

«Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: «люди», «продукт», «прибыль». На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то и из остальных факторов мало что удастся сделать».

Л. Якокка

Актуальность темы. Разумеется, без наличия человеческих ресурсов ни одна компания не сможет даже начать процесс производства товаров и услуг. Если в недавнем прошлом внимание уделялось прежде всего усовершенствованию технологий, оборудования, улучшению производственного процесса, то сейчас руководство компаний все чаще вынуждено озаботиться улучшением условий труда персонала, обучением и развитием сотрудников, разработкой системы мотивации для достижения большей отдачи. Одним из факторов успешной работы персонала во многих сферах деятельности является команда.

В настоящее время многие компании все больше проявляют интерес к формированию эффективных команд, обращаются к организационным консультантам, заказывают тренинги командообразования, проводят семинары и пытаются применить полученные знания на практике.

Проблема формирования эффективных команд в настоящее время является актуальной, поскольку ее решение позволяет, используя относительно небольшие инвестиции, пробудить мотивацию и активно использовать профессионально-личностный потенциал сотрудников для достижения организационных целей, при этом формируя и поддерживая у сотрудников интерес к делу и приверженность компании.

Работа в команде важна по многим причинам: она способствует структурированию бизнес-процессов и активизации деятельности компании, обеспечивает распределение, сохранение и приумножение знаний и навыков в среде персонала для обеспечения более эффективной работы. Мало кто может быть одновременно эффективным лидером, глубоким аналитиком, генератором идей, скрупулезным исследователем и великолепным коммуникатором. В команде же происходит распределение и совмещение разнообразных функций, необ-

ходимых для высокоэффективной деятельности. Кроме того, командная работа позволяет обеспечить удовлетворение таких человеческих потребностей, как безопасность, принадлежность к группе, признание (уважение), влияние, самореализация, достижение цели и т.д.

Несмотря на относительную разработанность темы формирования команд и организации эффективной командной работы, в теории и практике менеджмента остаются вопросы, связанные с половозрастной, профессиональной, психологической дифференциацией участников команд, отраслевой спецификой компаний, моделями управления и т.д. В проведенном исследовании предпринята попытка выявить некоторые особенности командно-ролевого поведения менеджеров, обусловленные гендерной и профессиональной дифференциацией сотрудников на примере международной и российских компаний.

Объект исследования — ключевые сотрудники, менеджеры среднего и высшего звена 3-х крупных успешно функционирующих на российском рынке компаний:

- международная компания «X»
- российская компания «Y»
- российская компания «Z» (со смешанным капиталом, имеет зарубежные представительства)

Отраслевая принадлежность компаний «X» и «Y» связана с интеллектуальной деятельностью, компании «Z» — с организацией обслуживания.

Объем выборки составил 122 человека, 14 команд.

Предмет исследования — командно-ролевое взаимодействие менеджеров среднего и высшего звена международной и российской компаний.

Цель исследования — выявление особенностей ролевой структуры команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для российской и международной компаний.

Гипотезы:

- Существуют различия в структуре ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) ключевых сотрудников и менеджеров компаний, обусловленные особенностями менеджмента в российских и международных компаниях;
- Существуют гендерная дифференциация в структуре ролевых предпочтений сотрудников и менеджеров российских и международных компаний;

- Существует профессиональная дифференциация в структуре ролевых предпочтений сотрудников российской и международной компаний.

Методы исследования:

- Методика диагностики командных ролей М. Белбина
- Диагностический тренинг командообразования
- Индивидуальные интервью с участниками исследования (обратная связь по результатам тестирования и тренинга) и руководителями компаний
- Качественный анализ результатов

2. Ролевые структуры профессиональных команд сотрудников международной и российских компаний

В трактовке понятия «команда» мы опираемся на общее определение, которое описывает команду как группу людей (чаще всего от 5 до 16 человек), которые имеют общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости; разделяют ответственность за конечные результаты; способны по мере надобности изменять функционально-ролевую структуру, совмещая разные внутригрупповые роли. Главной отличительной чертой команды является синергетический эффект, суть которого в том, что результат усилий ее членов оказывается больше суммы тех результатов, которые они могут показать при работе в одиночку.

Слаженная работа любой команды обеспечивается оптимальным распределением ролей среди участников. Наиболее распространенным и доказавшим свою практическую действенность является подход к распределению ролей между участниками команды, предложенный доктором Р.М. Белбиным. В каждой команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 (в последней версии — 9) ролей, дифференцированное описание которых представлено в таблице 1.

В диагностике, анализе и описании ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) участников исследования мы использовали характеристики, приведенные в таблице 1.

Таблица 1

Характеристики командных ролей

Название типа ролевого поведения (взаимодействия)	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
1	2	3	4
«Практик-организатор»	«Человек команды». Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением (организатор практических работ)	Стабильность, низкий уровень тревоги. Организационные способности, практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность, исполнительность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
«Координатор» («Председатель»)	Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием (лидер-координатор)	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности, без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Ординарный интеллект, умеренные творческие способности
«Оформитель решений»	Реагирующий на требования внешней среды. Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других (лидер-активатор)	Напористость, готовность бороться с инертностью, неэффективностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпеливость
«Генератор идей»	Индивидуалистичен, неортодоксален, с серьезным складом ума (генератор идей)	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность, критичное мышление	Склонность витать в облаках, невниманность к практическим деталям и к протоколу
«Инноватор» («Разведчик ресурсов»)	Склонность к энтузиазму, любознательность, коммуникабельность (исследователь-коммуникатор)	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом. Легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
1	2	3	4

«Эксперт» («Советник»)	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность (аналитик)	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость, неторопливость, объективность	Неспособность увлечься самому и увлечь других
«Коммуникатор» («Душа группы»)	Мягко, чувствителен, ориентирован на общение с людьми без склонности к доминированию, (эмоциональный лидер)	С готовностью отвечает на нужды людей и на требования, выдвигаемые ситуацией. Способствует формированию атмосферы дружной работы	Нерешительность в критические моменты
«Доводчик»	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться (регламентатор)	Способность доводить дело до конца. Педантичность. Взыскательность	Тенденция тревожиться по пустякам. Нежелание предоставлять коллегам достаточную свободу действий

Ниже приводятся данные диагностики ролевых структур 14 команд компаний «X», «Y» и «Z», полученные в ходе проведенного исследования.

Условные обозначения:

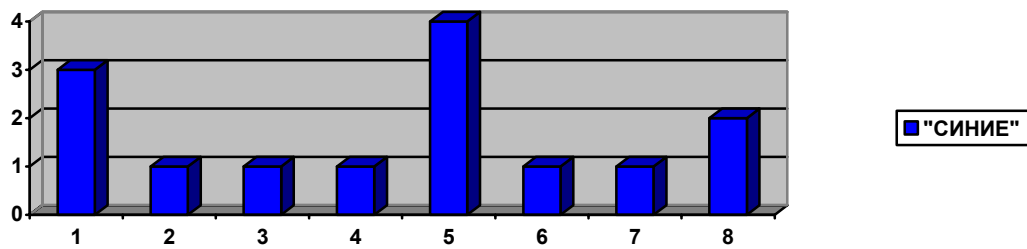
- на оси X представлены цифровые обозначения командных ролей:

- 1 — Практик-организатор
- 2 — Координатор
- 3 — Оформитель решения
- 4 — Генератор идей
- 5 — Инноватор
- 6 — Эксперт
- 7 — Коммуникатор
- 8 — Доводчик

- на оси Y цифрами обозначена кратность проявления командных ролей в команде (от 0 до 7)

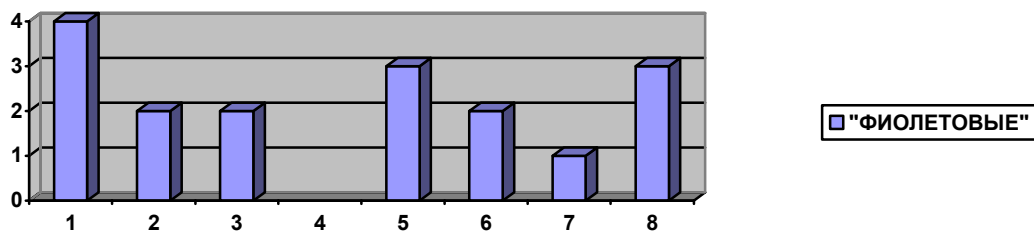
Рольевая структура команд сотрудников международной компании «Х»

«Синие»

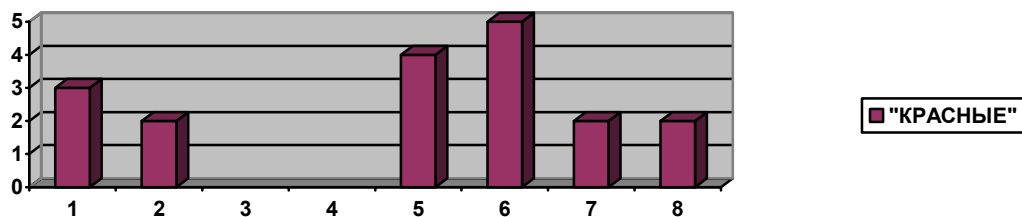


<<

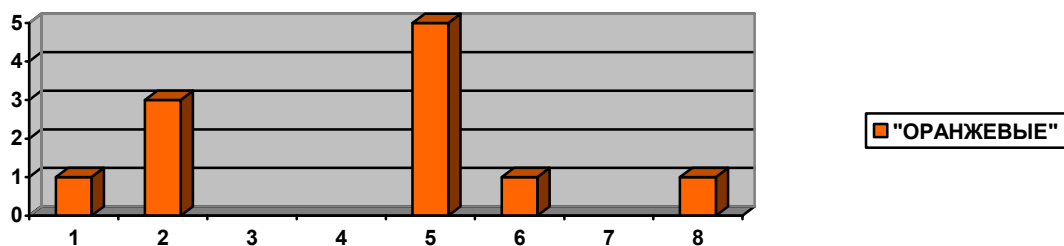
«Фиолетовые»



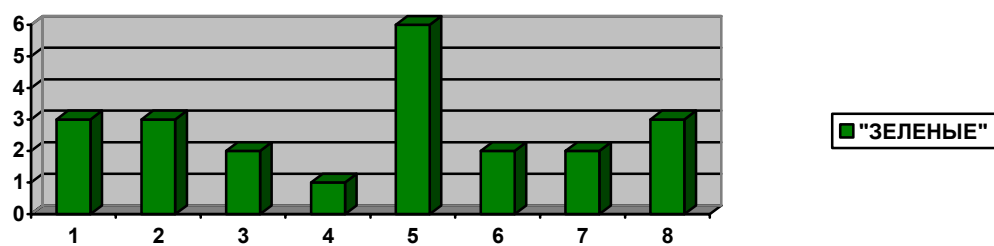
«Красные»



«Оранжевые»



«Зеленые»

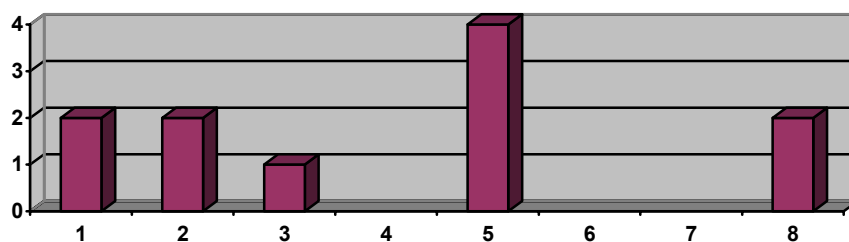


Из представленных рисунков видно, что в командах компании «Х» наиболее выраженными являются роли инноватора, практика-организатора, координатора, эксперта и доводчика. При этом роль инноватора представлена наиболее ярко по сравнению с остальными, и является определяющей для командного взаимодействия. Это способствует появлению «лидерской дистанции» (дистанцированию лидеров от остальных членов команды), разделению и закреплению ролевых функций среди других членов команды.

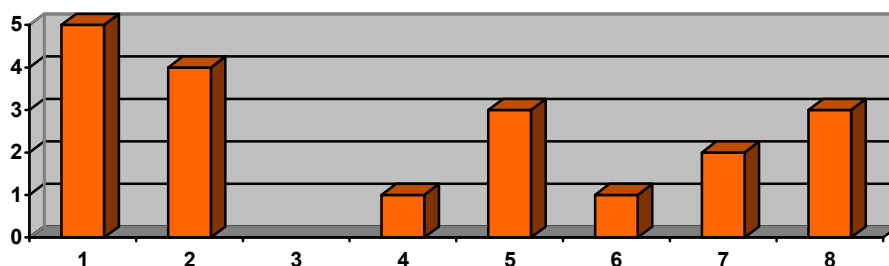
Вместе с тем следует отметить полное отсутствие (в 3-х командах) или очень слабую выраженность (в 2-х командах) ролей оформителя решений, генератора идей и коммуникатора. Это обуславливает появление в командах проблем, связанных с адекватным обменом информацией и затрудняет внутрикомандное сотрудничество.

Ролевая структура команд сотрудников российской компании «У»

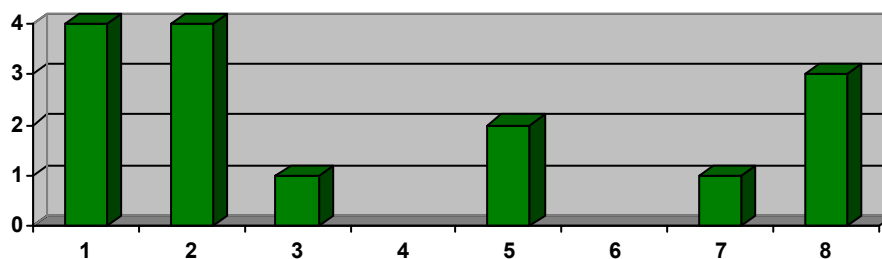
«Красные»



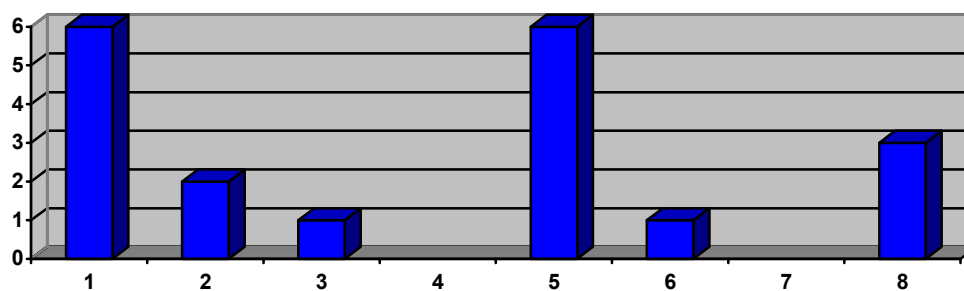
«Оранжевые»



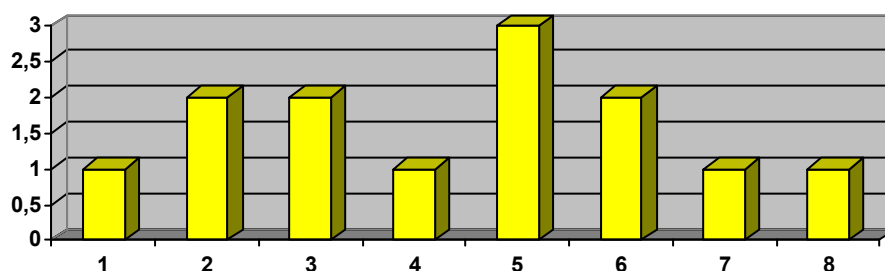
«Зеленые»



«Синие»



«Желтые»

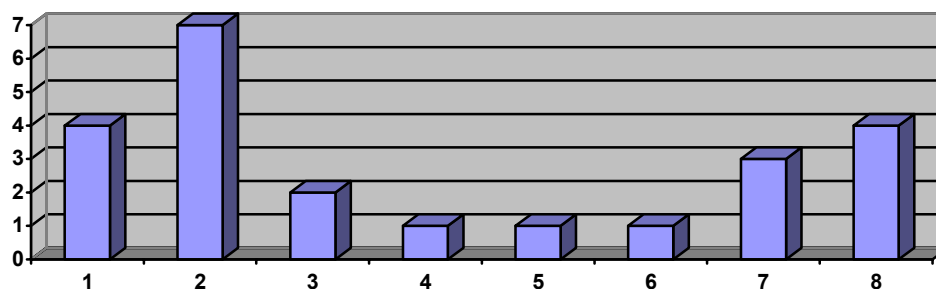


Из представленных рисунков видно, что в командах компании «У» наиболее ярко выражены роли практика-организатора и инноватора и, чуть менее — координатора и доводчика. Таким образом, для команд компании «У» характерно наличие «командного ядра», осуществляющего координацию и распределение усилий участников совместной деятельности.

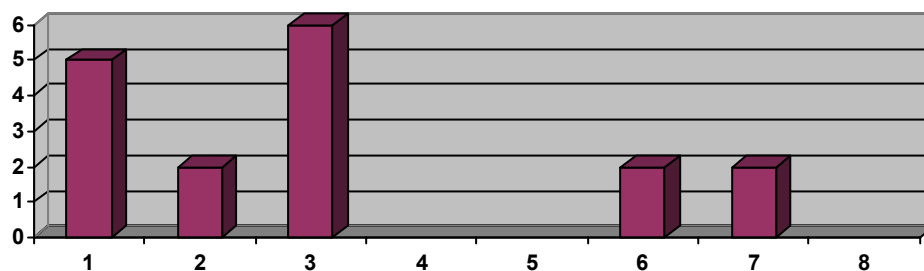
Наименее выражены (а в некоторых командах отсутствуют) роли генератора идей, коммуникатора, эксперта и оформителя решений. Это может способствовать разделению участников команд на «актив» и «пассив», снижая общую эффективность командной деятельности.

Ролевая структура команд сотрудников российской компании «Z»

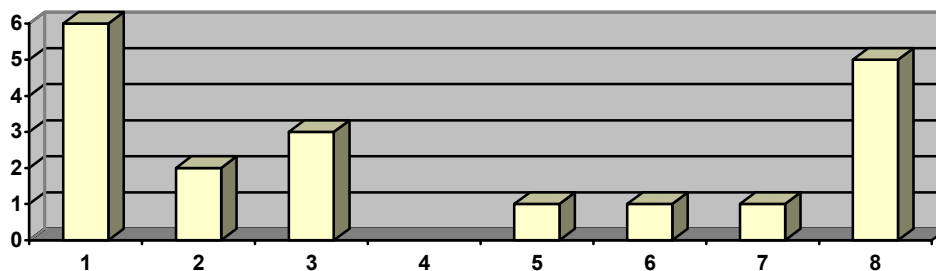
«Фиолетовые»



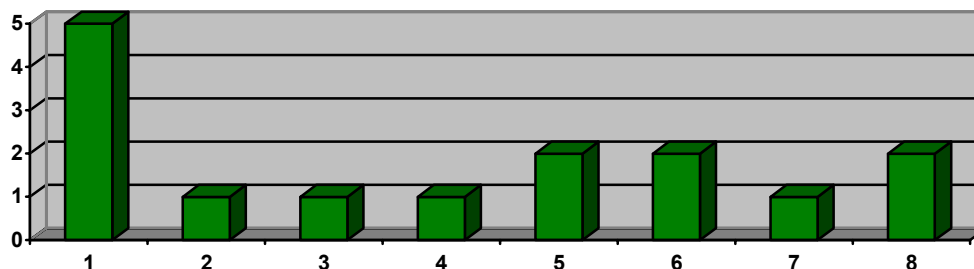
«Красные»



«Желтые»



«Зеленые»

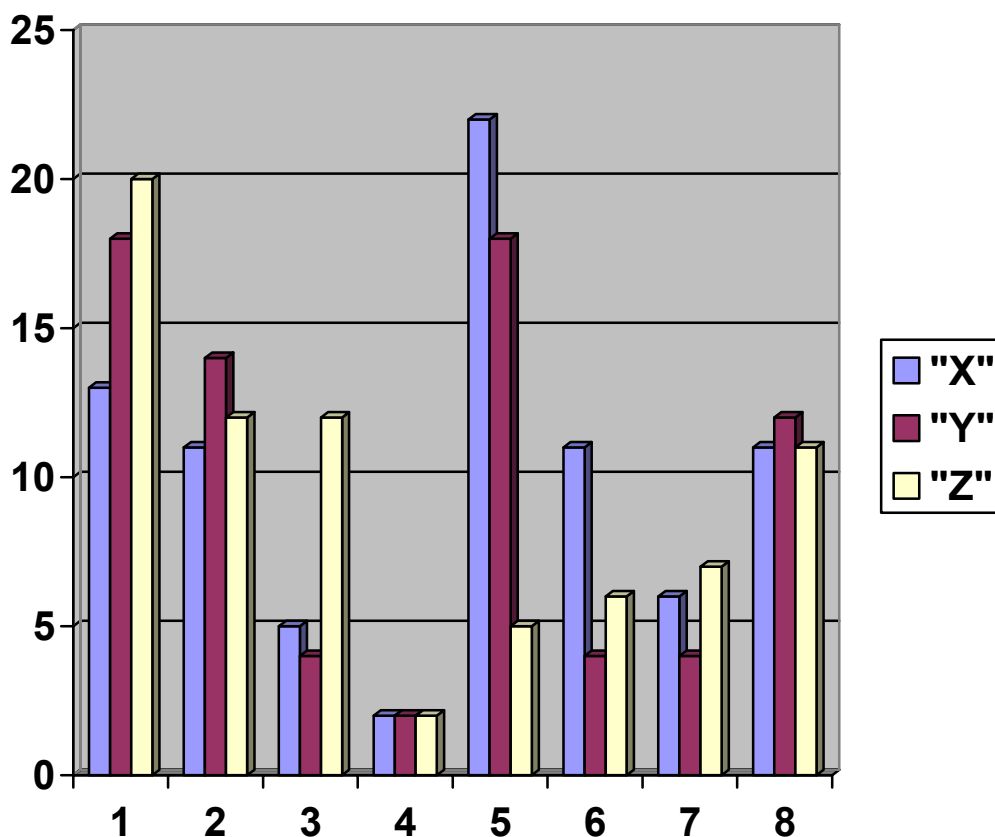


Из представленных рисунков видно, что наиболее выраженными в командах компании «Z» являются роли практика-организатора, координатора, оформителя решений и доводчика. При этом роль практика-организатора является ведущей. Это отражает практическую направленность участников команд, стремление достичь конкретных результатов за счет четко организованной деятельности.

Самыми слабовыраженными оказались роли генератора идей и инноватора (в некоторых командах они отсутствуют), а также эксперта и коммуникатора.

Это может породить проблемы, связанные с неодобрением инициативы и неприятием критики в командах, что ограничивает гибкость и способствует закреплению стереотипов деятельности, снижая командную эффективность.

Суммарные данные о ролевой принадлежности (ролевых предпочтениях) всех команд компаний «X», «Y» и «Z»



Сравнение выраженности ролевых предпочтений команд трех компаний выявило различия, отражающие, на наш взгляд, особенности менеджмента в каждой из компаний.

Так, в командах международной компании «X» явно проявляется приоритетная ориентация на роль инноватора. В командах активно реализуется деловое соперничество, демонстративное проявление инициативности и индивидуального лидерского поведения, сопровождающееся попытками закрепления за остальными членами команды устойчивых исполнительских функций.

Характерным является выстраивание вертикали влияния и разделение функций в команде, организованность, основанная на подчинении. Наблюдается функциональная сегментация ролей, что способствует согласованности и взаимодополняемости усилий членов команды.

Однако слабость ролей генератора идей, оформителя решений и коммуникатора снижает возможности более эффективного согласования усилий участников команд и затрудняет переход от взаимодополняемости к взаимозаменяемости.

Результаты исследования позволяют предположить, что команды компании «X» будут наиболее эффективны в определенных,

понимаемых ими условиях деятельности и будут испытывать затруднения в условиях неопределенности.

В командах российской компании «Y» наблюдается распределенное лидерство, реализуемое в рамках «командного ядра», которое не *ставит* цели перед командой, а *вырабатывает* их, ориентируясь на координацию реальных и потенциальных возможностей членов команды. Однако относительная слабость ролей генератора идей, эксперта, оформителя решений и коммуникатора характеризует скрыто-негативное отношение к инициативе и критике, особенно поступающей от других членов команды, что снижает качество (адекватность) вырабатываемых решений.

Характерным для командно-ролевых структур компании «Y» является мало выраженная функциональная дифференциация, что с одной стороны, снижает взаимодополняемость участников команды, а с другой стороны — обуславливает эффект взаимозаменяемости.

Результаты исследования позволяют предположить, что команды компании «Y» могут быть эффективны не только в привычных обстоятельствах, но и в условиях неопределенности.

Для **команды компании «Z»** (имеющей смешанный капитал, зарубежные представительства, ориентированной на западные стандарты управления) в отличие от предыдущих компаний, характерным является преобладание ролей практика-организатора и оформителя решений и существенно более слабо проявленная роль инноватора. Такое сочетание ролей отражает практическую ориентированность всей деятельности на достижение, причем понятными и принимаемыми (одобряемыми) другими участниками путями (действиями). Результатом закрепления такой модели ролевого поведения может оказаться процедурная заорганизованность (зарегламентированность). Сравнительно невысокая выраженности ролей инноватора, эксперта и коммуникатора может способствовать дистанцированности от обратной связи, особенно связанной с критикой или инициативой.

Результаты исследования позволяют предположить наибольшую эффективность команд компании «Z» в условиях строгой регламентации деятельности. Свобода выбора действий и условия неопределенности окажут сдерживающее влияние на эффективность командной деятельности.

3. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний «X», «Y», «Z»

Данные исследования, представленные в таблице 1 и на рисунке 1, позволяют выявить разницу в структуре ролевых предпочтений (ролевой принадлежности) сотрудников компаний «X», «Y», и «Z» в связи с их полом.

Посмотрим, насколько существенны эти различия и позволяют ли они говорить о гендерной дифференциации в выборе и реализации командных ролей.

Таблица 1

Гендерная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний "X", "Y", "Z" (в %)

Командные роли	Компания "X"		Компания "Y"		Компания "Z"	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж
1. Практик - организатор	28.8	62.5	42.0	48.4	43.6	50.0
2. Координатор	28.8	37.5	42.0	30.8	27.5	16.7
3. Оформитель решения	18	-	6.0	13.2	27.5	33.4
4. Генератор идей	7.2	-	-	8.8	5.0	-
5. Инноватор	61.2	62.5	36.0	52.8	10.0	-
6. Эксперт	28.8	37.5	6.0	13.2	15.0	-
7. Коммуникатор	10.8	37.5	24.0	-	12.5	33.4
8. Доводчик	25.2	50.0	-	52.8	25.0	16.7

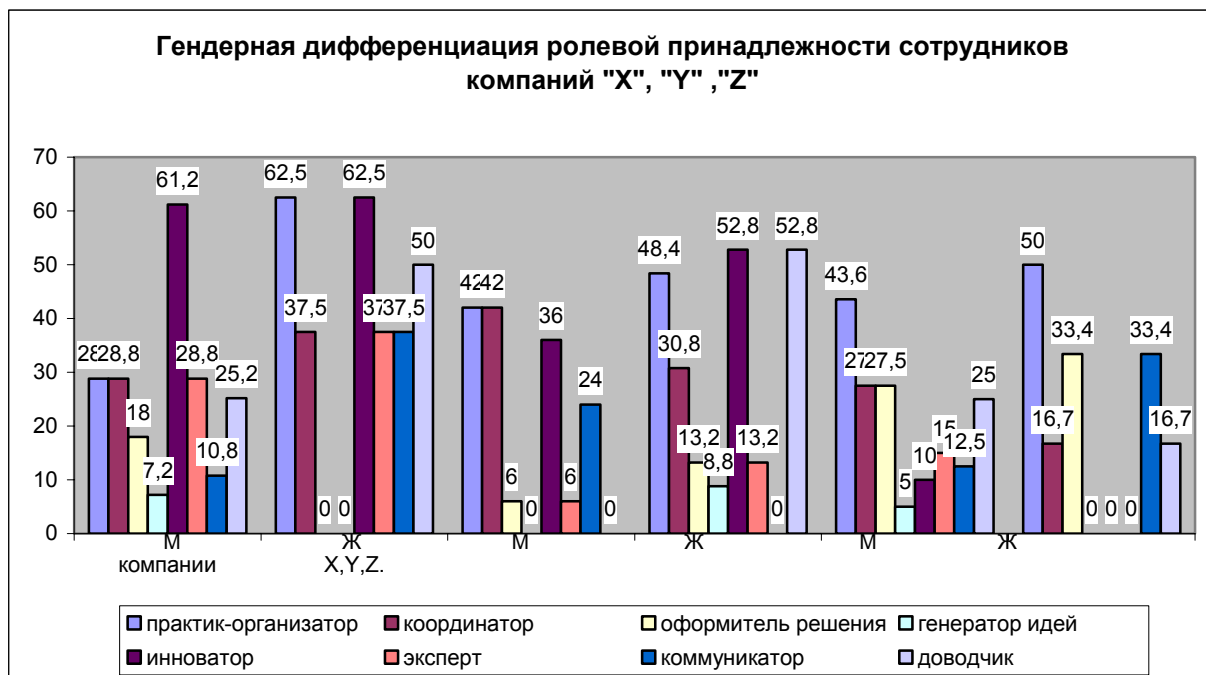


Рис. 1. Гендерная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компаний «X», «Y», «Z»

Рассмотрим поочередно ситуации, сложившиеся в каждой из компаний.

Международная компания «X»:

- У мужчин наблюдается полная заполняемость ролевой палитры и выраженная ролевая акцентуация — инноватор (61,2%), остальные роли выражены значительно (более чем в 2 раза) слабее.

- У женщин отмечается отсутствие выраженной ролевой акцентуации на фоне мультиролевой ориентации, в которой можно выделить 2 уровня:

- на 1 уровне 62,5% женщин реализуют в равной мере роли практика-организатора, инноватора и 50% — роль доводчика;

- на 2 уровне 37,5% женщин реализуют роли координатора, эксперта и коммуникатора;

- у женщин вообще не представлены (отсутствуют) роли генератора идей и оформителя решений

- Следует отметить наличие общего для мужчин и женщин наиболее ярко выраженного ролевого предпочтения — роль инноватора (61,5% мужчин и 62,5% женщин), которое, на наш взгляд, отражает общую направленность организационных требований к профессиональному поведению сотрудников, характерную для данной компании.

- Таким образом, в компании «X» выявлены гендерные различия в ролевых предпочтениях сотрудников.

Российская компания «Y»:

- В отличие от компании «X» для компании «Y» более полная ролезаполняемость характерна для женщин: у них в общей структуре ролей не представлена (отсутствует) одна роль — коммуникатора, в то время как у мужчин не представлены две роли — генератора идей и доводчика.

- Ролевая акцентуация у мужчин выражена слабее и охватывает 2 роли — практика-организатора и координатора (42% и 42%). Далее с некритичным отрывом (36% и 24% соответственно) реализуются 2 роли — инноватора и коммуникатора. Таким образом, 3-х уровневая структура ролевых предпочтений (ролевой принадлежности) более выражена у мужчин.

- У женщин компании «Y» также как в компании «X» наиболее ярко представлены 3 роли — инноватора, доводчика и практика организатора (52,8%, 52,8% и 48,4% соответственно), но в отличие от компании «X» остальные роли выражены менее ярко и не представлена (отсутствует) только одна роль — коммуникатора.

- Таким образом, в компании «Y» гендерные различия менее выражены и носят иной (отчасти противоположный) характер по сравнению с компанией «X».

Российская компания «Z» (со смешанным капиталом, имеющая зарубежные представительства, ориентированная на западные (международные) стандарты управления):

- Выявлена ролевая акцентуация, одинаковая (общая) для мужчин и женщин — роль практика-организатора (43,6% и 50% соответственно).

- Для мужчин и женщин характерны 3-х уровневые структуры ролевой принадлежности, но отличающиеся содержанием и выраженностью ролевых позиций.

- У мужчин отмечена полная заполняемость ролевой палитры и менее резко выражена количественная разница в ролевых предпочтениях, представляющих разные уровни.

- У женщин ролевая структура имеет менее полную ролевую палитру (охватывает меньшее количество ролей) — в ней отсутствуют 3 роли, имеющие важное значение для интеллектуальной составляющей профессиональной деятельности: генератор идей, инноватор и эксперт.

- Следует отметить, что у мужчин эти же 3 роли менее ярко выражены по сравнению с остальными ролями.

• Таким образом, в компании «Z» гендерные различия выражены слабо и носят преимущественно количественный, а не содержательный характер.

В целом анализ данных исследования, представленных в таблице 1, позволяет сделать вывод о наличии гендерных различий в ролевых предпочтениях сотрудников всех исследуемых компаний и выявить отличительные особенности, характерные для каждого вида компаний.

4. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний «X», «Y» и «Z»

Данные относительно дифференциации ролевой принадлежности в зависимости от профессиональной категории сотрудников исследуемых компаний представлены в таблицах 2-4 и рисунках 2-4.

Описание и анализ данных по компании «X»

Таблица 2

Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "X" (в %)

Командные роли	Профессиональные роли специалистов	
	Бизнес- аналитики	IT -специалисты
1.Практик - организатор	27.3	40.0
2.Координатор	45.5	24.0
3.Оформитель решения	18.2	12.0
4. Генератор идей	18.2	-
5. Инноватор	54.6	64.0
6. Эксперт	27.3	32.0
7.Коммуникатор	18.2	16.0
8. Доводчик	36.4	28.0

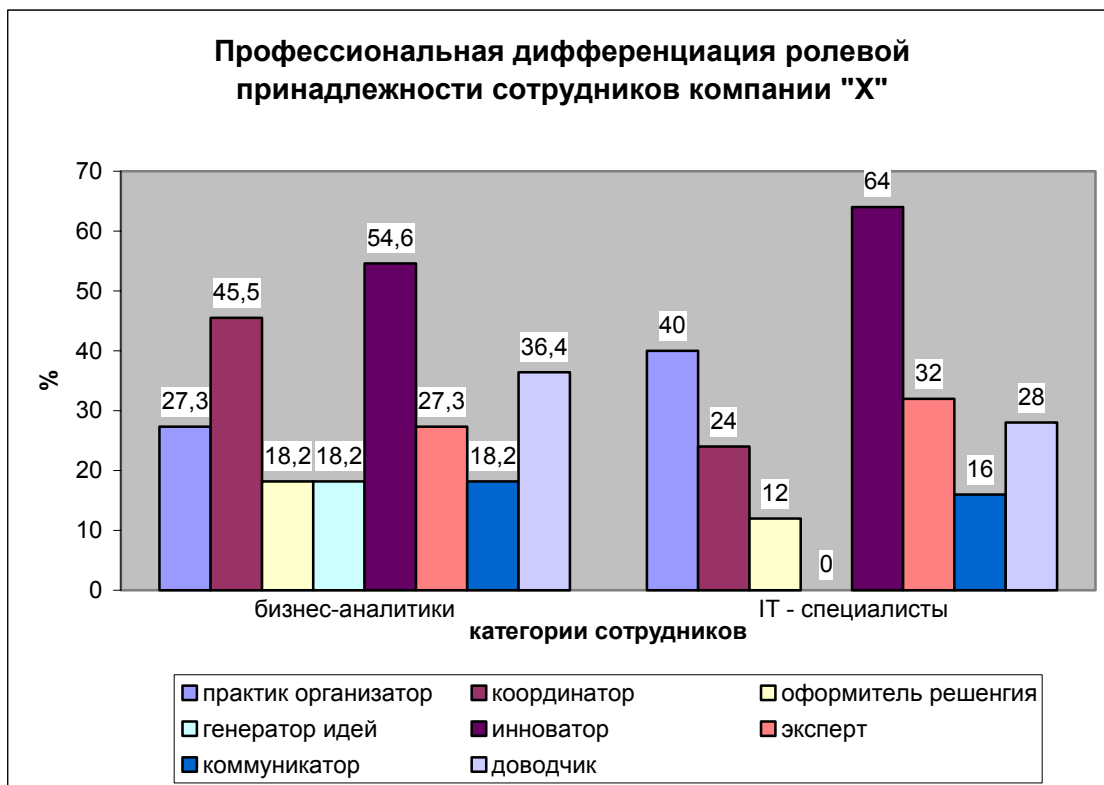


Рис.2. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «X»

Из таблицы 2 и рисунка 2 видно, что обеим категориям сотрудников — IT-специалистам и бизнес-аналитикам присущи сходные структурные модели ролевой принадлежности. По сути можно говорить об общей (единой) модели, которая имеет определенное своеобразие в реализации каждой из категорий сотрудников.

Так, для **IT-специалистов** характерна четко выраженная «ролевая вертикаль» в организации и исполнении профессиональной деятельности, в которой ведущей ролью является роль инноватора, а остальные роли образуют своеобразный «фундамент», обеспечивающий межролевое взаимодействие с другими членами команды.

В соответствии с количественной выраженностью ролевых предпочтений модель профессионального поведения этой категории сотрудников может быть описана следующим образом:

- первостепенное значение имеют инновационность и поисковая активность, самостоятельность, самоорганизация и самоконтроль (сотрудники сами ставят цели, организуют и экспертируют (оценивают) свою деятельность);
- следующим по значимости является способность довести свою деятельность до определенного результата или продукта и встроить

его в общую схему (систему) деятельности подразделения или команды или конечный продукт;

- и только в случае необходимости (возникновении внешней потребности) — информировать других сотрудников о ходе и результатах своей деятельности.

«Ролевая вертикаль», характерная для **бизнес-аналитиков**, содержательно повторяет предыдущую, но выражена более упорядоченно — последовательность проявления ролей имеет интервальный характер (количественная разница в уровнях выраженности каждой роли относительно предыдущей им последующей ролей составляет около 9%), что можно трактовать как более выраженную ориентацию на координацию своей позиции и деятельности с другими участниками команды.

Вместе с тем следует отметить, что для этой категории сотрудников, как и для предыдущей, характерна инновационная направленность (хотя и выраженная менее акцентировано) и ограниченность ролей коммуникатора и оформителя решения.

Таким образом, для сотрудников компании «Х» характерна структура ролевых предпочтений, ориентированная на индивидуальную активность, самоорганизованность и самоконтроль с общей ориентацией на «рамочные» требования к координации деятельности и результатов.

Поскольку обе категории сотрудников фактически работают как члены одной команды, наличие общей (сходной) структуры ролевого поведения обеспечивает непротиворечивость, согласованность в их ожидаемом и реальном поведении, с одной стороны, сохраняя дух индивидуализма и делового соперничества, а с другой стороны, обеспечивая при необходимости координацию усилий, необходимых для достижения общего (командного) результата.

Описание и анализ данных по компании «У»

Проанализируем и опишем модели профессионально-ролевого поведения сотрудников компании «У», основанные на структуре их ролевых предпочтений (ролевой принадлежности). По профессиональной принадлежности в компании были выделены 4 условные категории сотрудников: профильные специалисты, непрофильные специалисты, финансисты и руководители направлений.

Таблица 3

Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "У" (в %)

Командные роли	Профессиональные роли специалистов			
	Финансисты	Неформальные специалисты	Профильные специалисты	Руководители
1. Практик - организатор	66.7	80.0	53.6	57.2
2. Координатор	-	60.0	53.6	42.9
3. Оформитель решения	-	20.0	80.4	24.3
4. Генератор идей	33.3	-	20.1	-
5. Инноватор	66.7	40.0	67.0	57.2
6. Эксперт	-	20.0	20.1	-
7. Коммуникатор	-	20.0	13.4	14.3
8. Доводчик	33.3	40.0	46.9	28.6

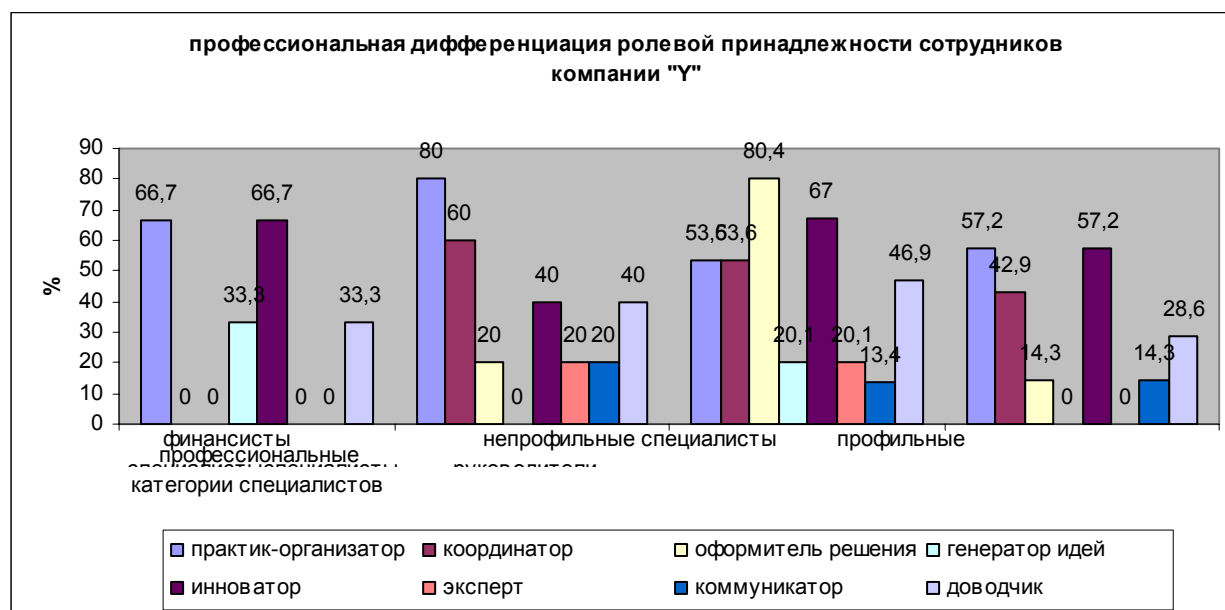


Рис. 3. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «У»

Данные, приведенные в таблице 3 и рисунке 3, позволяют заметить существенные различия в структуре ролевой принадлежности между всеми выделенными категориями сотрудников компании «У».

Ведущей (основной) профессиональной категорией являются **профильные специалисты**. Их ролевой структуре присуща наиболее выраженная ролевая заполняемость:

- нет ни одной непроявленной (отсутствующей) роли;
- половина всех ролей принимается к исполнению в «усиленном» варианте (от 53,6% до 80%).

«Ролевая вертикаль», характерная для этой категории сотрудников, включает в себя 4 уровня ролей:

- оформитель решения (80,4%) и инноватор (67%)
- практик-организатор (53,6%), координатор (53,6%) и доводчик (46,9%)
- генератор идей (20,1%) и эксперт (20,1%)
- коммуникатор (13,4%)

Выделенная структура ролевых предпочтений обуславливает следующую модель профессионального поведения, характерную для профильных специалистов:

- вначале осуществляется «творческое осмысление» поставленной задачи, основанное на стремлении улучшить предполагаемый результат, расширить возможности его достижения и применения;

- далее усилия направляются на организацию собственной деятельности и координацию совместной деятельности участников команды, направленной на реализацию решения задачи;

- по мере осуществления деятельности происходит «творческая критика», ориентированная на улучшение (совершенствование) как самой деятельности, так и ожидаемого результата;

- «на выходе» при необходимости производится окончательное обсуждение или согласование расхождений в позициях ключевых участников процесса, но оно в большей мере направлено на «обеспечение безопасности» - снижение возможной критики результата.

Характерная для **непрофильных специалистов** «ролевая вертикаль» имеет четкую интервальную структуру и имеет тоже 4 уровня:

- практик-организатор (80%)
- координатор (60%)
- инноватор (40%) и доводчик (40%)
- оформитель решения, эксперт, коммуникатор (все роли – по 20%)

(не представлена (отсутствует) роль генератора идей).

Такая структура ролевых предпочтений характеризует сугубо исполнительскую модель профессионального поведения этой категории сотрудников:

- превалирует направленность на реализацию поставленной задачи (ведущая роль — практик-организатор — 80%);
- второй по выраженности и значимости является поддерживающая роль координатора (60%), обеспечивающая согласованность предпринимаемых усилий с деятельностью других членов команды;
- далее следует «творческая доводка» задания — завершение деятельности со стремлением выполнить ее наилучшим образом;
- ограничением этой модели профессионального поведения является слабая выраженность ролей эксперта, оформителя решения и коммуникатора, а также отсутствие роли генератора идей, что характеризует низкую самостоятельность и замкнутость исполнителей.

Для третьей категории сотрудников компании «У», **финансистов**, характерна самая роленезаполненная структура — у них не проявленными оказалась половина ролей (координатор, оформитель решения, эксперт и коммуникатор — 0%).

«Ролевая вертикаль» имеет только 2 уровня:

- инноватор и практик-организатор (обе роли — по 66,7%)
- генератор идей и доводчик (обе роли — по 33,3%).

Профессиональное поведение, обусловленное этой ролевой структурой, характеризуется выраженной автономностью, ориентированностью сотрудников на себя, свои идеи и представления о результате деятельности, самоорганизацией и независимостью. Возможно, это обусловлено характером профессиональной деятельности (работой с финансовыми схемами и потоками). Вместе с тем, такая структура ролевых предпочтений не способствует командному взаимодействию, дистанцирует эту категорию сотрудников от других участников деятельности.

Структура ролевой принадлежности категории сотрудников-**руководителей**

характеризуется наличием 4 уровней при неполной ролезаполняемости:

- инноватор и практик-организатор (обе роли — по 57,2%)
- координатор (42,3%)
- доводчик (28,6%)
- оформитель решения и коммуникатор (обе роли — по 14,3%)
- не представлены (отсутствуют) роли генератора идей и эксперта.

Такая ролевая структура обуславливает модель профессионального поведения, основанную на практически ориентированной инновационности:

- преобладание ориентации на принятие взвешенных (выверенных) решений и постановку реалистичных задач;
- прогнозирование возможностей расширенного поиска, привлечения и использования ресурсов для их реализации;
- привлечение и координация взаимодействия других участников процесса (деятельности);
- стремление довести дело до завершения, придать результату окончательность.

Своеобразная структура ролевых предпочтений обуславливает два ограничения этой модели поведения:

- недостаточную коммуникацию, не обеспечивающую доведение до участников совместной деятельности информации, необходимой и достаточной для правильного понимания ими задачи и адекватных действий для ее решения;
- определенную приверженность ранее наработанным и успешным стереотипам, которая «поддерживается» слабо выраженной экспертизой (некритичностью) принимаемых решений и путей их реализации.

Таким образом, для сотрудников компании «Y» характерна многоуровневая структура ролевых предпочтений, содержательно различающаяся для разных категорий сотрудников и обуславливающая разные модели профессионального поведения, имеющие свои преимущества и ограничения. Общая для всех категорий сотрудников компании приоритетная ориентация на роли практика-организатора и инноватора обеспечивает возможности творческого согласования в процессе совместной деятельности.

Описание и анализ данных по компании «Z»

Среди сотрудников компании «Z» были выделены 4 условные категории: продавцы,

Финансисты, техники и специалисты.

Таблица 4

Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании "Z" (в %)

Командные роли	Профессиональные роли специалистов			
	Продавцы	Финансисты	Техники	Специалисты
1. Практик - организатор	33.2	41.5	54.6	45.5
2. Координатор	58.1	16.6	18.2	9.1
3. Оформитель решения	16.6	49.8	27.3	9.1
4. Генератор идей	8.3	-	-	9.1
5. Инноватор	8.3	-	9.1	18.2
6. Эксперт	8.3	16.6	9.1	18.2
7. Коммуникатор	24.9	16.6	9.1	9.1
8. Доводчик	33.2	-	45.5	18.2

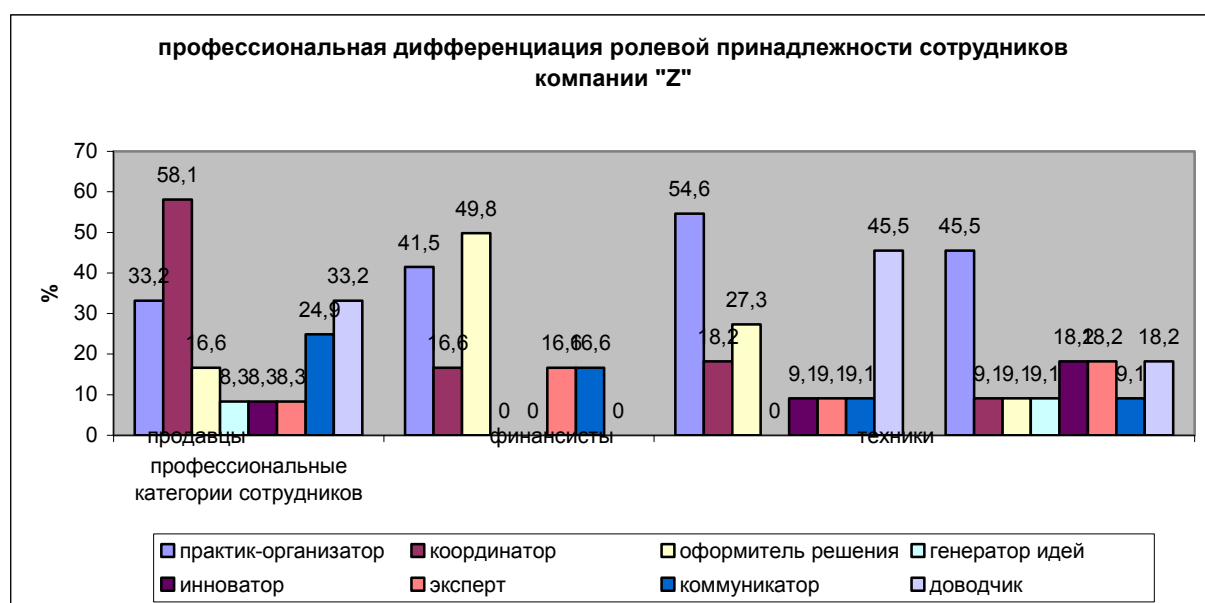


Рис. 4. Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности сотрудников компании «Z»

Для профессиональной категории **продавцов** характерна многоуровневая, полностью представленная (ролезаполненная) структура ролевых предпочтений:

- координатор (58,1%)
- практик-организатор и доводчик (обе роли — по 33,2%)
- коммуникатор (24,9%)
- оформитель решения (16,6%)
- генератор идей, инноватор, эксперт (все роли — по 8,3%)

Несмотря на полную представленность ролевого спектра, выявленная структура ролевых предпочтений обуславливает модель профессионального поведения, характеризующуюся существенными ограничениями. Эта модель может быть описана следующим образом:

- акцент на практическое (деловое, функциональное) взаимодействие с другими участниками процесса, направленное на достижение конкретного результата;

- ограниченная коммуникативная активность и слабо (недостаточно) выраженное стремление к аргументированному разъяснению своей позиции другим участникам деятельности препятствует эффективной координации и согласованию усилий для достижения максимального результата;

- низкий уровень творчества в исполнении деятельности и слабая экспертиза процесса и результатов обуславливают ограниченное использование имеющихся возможностей для улучшения (совершенствования) процесса и повышения результатов деятельности.

Полная ролезаполняемость характерна также для структуры ролевых предпочтений **специалистов**. Однако их «ролевая вертикаль» содержит только 3 уровня и характеризуется относительно слабой выраженностью всех представленных ролей:

- практик-организатор (45,5%)
- инноватор, эксперт и доводчик (все роли — по 18,2%)
- координатор, оформитель решения, генератор идей и коммуникатор (все роли — по 9,1%)

Модель профессионального поведения, обусловленная такой ролевой структурой, будет характеризоваться следующими особенностями:

- относительно узкая профессиональная направленность в выполнении деятельности, основанная на имеющемся опыте работы;

- приверженность устоявшимся стереотипам отношений и деятельности, основанным на функциональной взаимосвязи (процессной и субординационной взаимозависимости);

- относительно низкая креативность и критичность, слабое стремление к изменениям (возможно сопротивление внедрению изменений);

- существенные ограничения в коммуникациях и взаимодействии с другими участниками процесса.

Для **техников** характерна многоуровневая структура ролевых предпочтений, в которой отсутствует (не представлена) только одна роль — генератора идей:

- практик-организатор (54,6%)
- доводчик (45,5%)
- оформитель решения (27,8%)
- координатор (18,2%)
- инноватор, эксперт и коммуникатор (все роли — по 9,1%)

Модель профессионального поведения, обусловленная такой ролевой структурой, отличается следующими особенностями:

- стремлением к качественному выполнению деятельности, ориентированному на соблюдение существующих стандартов и требований;

- способностью при необходимости координировать усилия других участников, привлекаемых к исполнению совместной деятельности, на основе разъяснения функциональной роли каждого в общем процессе;

- относительно низкий уровень творческого отношения деятельности и самокритичности (объективной оценки процесса деятельности и достигнутых результатов);

Существенное ограничение этой модели поведения связано с глубоко функциональной направленностью коммуникаций между членами команды, ориентированных на качественное выполнение профессиональной деятельности в рамках должностных обязанностей, что не способствует формированию и поддержанию «командного духа» в профессиональных отношениях.

Наименее сложной (точнее, наиболее простой) является структура ролевых предпочтений финансистов. Она характеризуется неполной ролезаполняемостью (не представлены (отсутствуют) 3 роли: генератор идей, инноватор и доводчик) и содержит только 2 уровня:

- оформитель решения и практик-организатор (49,8% и 41,5% соответственно)
- координатор, эксперт и коммуникатор (все роли — по 16,6%)

Модель профессионального поведения, обусловленная такой ролевой структурой, характеризуется следующими особенностями:

- выраженной ориентацией на «обслуживание» бизнес-процессов в соответствии с принятыми и освоенными схемами, без попыток поиска и внедрения инновационных подходов или инструментов;

- осторожностью, взвешенностью, согласованностью принимаемых решений и предпринимаемых действий с ключевыми участниками процесса.

Общим ограничением этой модели поведения является выраженная приверженность устоявшимся стереотипам и ориентация на избегание неудач (в противовес ориентации на достижение успеха), что сужает возможности поиска нетривиальных решений и привлечения дополнительных ресурсов для достижения более высоких результатов деятельности.

Таким образом, для сотрудников компании «Z» наиболее характерной особенностью структуры ролевых предпочтений является относительно слабая ролезаполняемость, что обуславливает функциональную стереотипность поведения разных категорий сотрудников, ограниченность коммуникаций, ориентацию на сохранение достигнутого, а не на достижение нового.

Заключение

Проведенное исследование посвящено выявлению особенностей ролевой структуры команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для российской и международной компаний.

В рамках исследования предпринята попытка обнаружить и описать некоторые особенности командно-ролевого поведения менеджеров, обусловленные гендерной и профессиональной дифференциацией сотрудников (на примере международной и российских компаний).

В исследовании участвовали 122 ключевых сотрудника и менеджеры среднего и высшего звена одной международной и двух российской компаний, объединенных в 14 команд.

Анализ данных, полученных в ходе исследования, позволил проверить и подтвердить выдвинутые гипотезы, касающиеся:

- существования различий в ролевой структуре команд (ролевых предпочтениях ключевых сотрудников и менеджеров компаний), обусловленных особенностями менеджмента в российских и международных компаниях;

- наличия гендерных различий (гендерной дифференциации) в структуре ролевых предпочтений сотрудников и менеджеров, характерных как для российских, так и для международной компаний;

- существования различий в структуре ролевых предпочтений сотрудников, связанных с их профессиональной принадлежностью (профессиональной дифференциацией), выявленных как в международной, так и в российских компаниях.

Обсуждение результатов исследования с непосредственными участниками команд и руководителями компаний подтвердило достоверность трактовок и выводов.

Результаты исследования используются компаниями в работе с персоналом.

Список использованной литературы

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие [Текст] / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2005. – 832 с.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач/Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. – 315 с.
4. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров/Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. – 232 с.
5. Берг А. Что такое настоящая команда [Текст] / А. Берг // Служба кадров и персонал. – 2004. - №2. – С. 87–88
6. Бойет, Джозеф Г., Бойет, Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости [Текст]: Лучшие идеи мастеров управления: [Пер. с англ.] / Джозеф Г.Бойет, Джимми Т. Бойет. – 2-е изд., стер. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – XII, 395 с.
7. Боровикова, Н. Рецепт эффективности управленческой команды [Текст] / Н. Боровикова // Персонал-микс. – 2005. – №2. – С. 97–99
8. Восканян М. Тимбилдинг или сплочение команды [Электронный ресурс] / М. Восканян // Sday [Электронный ресурс]. – 2001–2005. – Режим доступа: <http://sday.ru/114.php>, свободный. – Загл. с экрана
9. Газарян К. Team-building – игровое делегирование: как сплотить команду, меняя роли [Электронный ресурс] / К. Газарян // Бизнес – 2006. – 12 января. – Режим доступа: <http://trainings.ru/articles/578>, свободный. – Загл. с экрана
10. Герасименко О. Team-building - использование в российских компаниях [Электронный ресурс] / О. Герасименко // Урал-

Бизнес-Образование. – 2004- . – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/articles/?id=702>, свободный. – Загл. с экрана.

11. Джей Р. Лидер и команда: Практическое руководство лидера эффективной команды/Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 296 с.

12. Закомурная Е, Арутюнова Е. Опрос E-executive и Next Event [Электронный ресурс] / Закомурная Е, Арутюнова Е. – 2005. – 8 декабря. – Режим доступа: www.e-executive.ru/publications/ratings/article_2463/, свободный. – Загл. с экрана

13. Каныгин П. Худо, босс: Тимбилдинг уничтожает начальников и развивает командный дух [Электронный ресурс] / П. Каныгин // Новая газета. – 2005. – №83. – Режим доступа: <http://2005.novayagazeta.ru/nomer/2005/83n/n83n-s36.shtml>, свободный. – Загл. с экрана.

14. Карякин, А.М. Командная работа: Основы теории и практики [Электронный ресурс] / А.М. Карякин // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – 1998–2006. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/index.shtml>, свободный. – Загл. с экрана

15. Командный менеджмент в России: Методы формирования и развития командных эффектов в организации [Текст] / М. Долгов [и др.] // Управление персоналом. – 2005. – №24. – С. 53–55

16. Командообразование в режиме реального времени [Электронный ресурс] / Е. Ю.Безрукова [и др.] – М., 2003–2006. – Режим доступа <http://www.seminars.ru/bnode/59/index3.htm>

17. Либо М. Тимбилдинг: российский экстрим [Текст] / М. Либо // Персонал-микс. – 2006. –№1-2. – С. 72–76

18. Москаленко И. Десять уроков на вылет [Электронный ресурс] / И. Москаленко // Секрет фирмы. – 2005. – №28.- Режим доступа: <http://www.sf-online.ru/toPrint.asp?OID=83763C08-AD02-41FB-BE2E-AD4CBDD482F0>, свободный.- Загл. с экрана.

19. Перцова Н. Командный устав [Электронный ресурс] // Секрет фирмы. – 2004. - № 21. – Режим доступа: <http://www.sf-online.ru/toPrint.asp?OID=DB2B8CC5-3D4C-4BC9-A3F3-2B187385FC81>, свободный. – Загл с экрана

20. Петрищева М. Team-building для шведов по мотивам японской истории – нестандартные игровые схемы [Электронный ресурс] М. Петрищева // Бизнес [Электронный ресурс]. – 2006. – 24 января. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/exclusive/35>, свободный. – Загл. с экрана

21. Рихтер К. Формирование командного духа [Текст] / К. Рихтер // Управление персоналом. — 2004. — №10. — С.14–17
22. Савинов Д. Команда и командообразование [Электронный ресурс] / Д. Савинов. — М., 2003–2006. — Режим доступа: <http://www.seminars.ru/bnode/59/article/1007/index.htm/>, свободный. — Загл. с экрана
23. Сартан Г. Командообразование: боязнь глубины [Текст] / Г. Сартан // ЖУК. — 2005. — №1. — С. 38–41
24. Сартан Г. Практический опыт командообразования на предприятиях [Текст] / Г. Сартан // Персонал-Микс. — 2004. — №6. — С. 89–96
25. Соколова Н. Team-building: узнай своих коллег [Электронный ресурс] / Н. Соколова // Career Forum [Электронный ресурс]. — 2004–2006. — Режим доступа: www.careerforum.ru/, свободный. — Загл. с экрана
26. Стонина В. Неудачи в командообразовании [Электронный ресурс] — М.: МАРП, 2003–2006. — Режим доступа: http://www.tci-co.ru/own_publ_06.php, свободный. — Загл. с экрана.
27. Тим-билдинг может сэкономить \$500 000, а может поссорить менеджеров [Электронный ресурс] // Консалтинговая группа «Системное мышление». — 2005. — Режим доступа: http://www.cgst.ru/doctxt/contacts/stat/stat_po_koma/, свободный. — Загл. с экрана
28. Улинов С. Как превратить ваших сотрудников в команду единомышленников [Электронный ресурс] — М.: МАРП, 2003–2006. — Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/study/book8/section7/html#top>, свободный. — Загл. с экрана.
29. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности [Текст] / Л. Фаткин, К. Морозова // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №1. — С. 106–111
30. Фуколова Ю. Командный зачет [Электронный ресурс] / Ю. Фуколова // Секрет фирмы [Электронный ресурс]/ — 2005. — №15. — Режим доступа: <http://pro-prazdnik.info/article44.html>, свободный. — Загл. с экрана
31. Хохлова Т. Team-building как основа современных персонал-технологий [Текст] / Т. Хохлова // Управление персоналом. — 2005. — №1–2. — С. 72–76
32. Хохлова Т., Лобанова В. Способность к командообразованию как профессионально значимый признак современного

специалиста [Текст] / Т. Хохлова, В. Лобанова // Управление персоналом. — 2005. — №20. — С. 60–61

33. Ширяев В. Белеет парус одинокий... [Текст] / В. Ширяев // Бизнес и персонал / Гл. ред. Э. Усманова. — СПб.: Бонниер Бизнес пресс, 2005. — №7. — С. 4–9

34. Шустерман Д. Управленческая команда: мода? мечта? Инструмент бизнеса? [Электронный ресурс] / Д. Шустерман // Управление компанией [Электронный ресурс]. — 2003. — №11. — Режим доступа: <http://www.seminars.ru/bnode/59/index3.htm>, свободный. — Загл. с экрана

35. Adventure Races [Электронный ресурс]. — М., 2002. — Режим доступа: <http://ar-club.spb.ru/results.html> свободный. — Загл. с экрана

36. MasterTraining [Электронный ресурс]. — М.: MasterTraining, 2004. — Режим доступа: www.mastertraining.ru, свободный. — Загл. с экрана

37. StarWay [Электронный ресурс]. — М.: StarWay, 2004. — Режим доступа: <http://www.star-way.ru/team-building.htm>, свободный. — Загл. с экрана