



КОРЕЛЯЦІЙНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ РОЛЕЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМАНДІ

Микола КОВАЛЕНКО, Людмила СЛОБОДЯНЮК

Copyright © 2002

Суспільна проблема. Підбір управлінських кадрів треба здійснювати шляхом оцінки не тільки професіоналізму кандидата, а й наявності в нього необхідних психологічних властивостей і менеджерських навичок. Існує багато психологічних тестів, серед яких виділяють методики, спрямовані на виявлення окремих менеджерських здібностей. Проте відсутність об'єктивного методу аналізу особистості кандидата на посаду менеджера є причиною великої кількості помилок, котрі допускаються під час здійснення такого вибору. Нами розглядається можливість створення психологічної технології відбору менеджерських кадрів з урахуванням конкретних критеріїв-вимог, а також висвітлюється перспектива прогнозування подальшого розвитку фахівця-управлінця.

Мета повідомлення полягає у синтезі різноманітних психологічних тестувань задля одержання єдиної методики одночасного визначення психологічних характеристик та менеджерських навичок професіонала.

Авторська ідея – розробка максимально адаптованої до підбору менеджерських кадрів технології, яка б відповідала умові об'єктивності системи оцінок.

Сутнісний зміст: здійснюється аналіз подання менеджерських навичок

і вмінь у командних ролях М. Белбіна; визначені кореляційні коефіцієнти з менеджерськими вміннями і побудовані “профілі” командних ролей; сформульовані рекомендації щодо технології набору менеджерського персоналу.

Ключові слова: командні ролі, менеджерські навички, психологічне тестування, підбір менеджерських кадрів, кореляційний аналіз.

1. ВСТУП

У пошуках менеджерського складу, який би задовольняв необхідні вимоги, компанії здебільшого розглядають безліч кандидатур, витрачаючи на це чималу кількість часу і фінансових ресурсів. Здійснивши зрештою свій вибір, вони нерідко розчаровані результатом. Процес визначення професійної підготовки працівника, здавалося б, утілюється за допомогою апробованих методик. Тоді у чому ж причина постійних невдач? Справа полягає в тому, що процедура підбору менеджерських кадрів відрізняється від наймання рядових співробітників. Вимоги до претендента на менеджерську посаду мають істотні особливості. Менеджер, крім функціональних обов'язків, виконує ще і певну соціально-психологічну роль в

організації, тому проводити відбір треба, оцінюючи не лише професіоналізм, а й наявність певних психологічних якостей і менеджерських навичок. “Якщо людині бракує порядності і вона має кепський характер, то її присутність в організації може завдавати компанії величезної шкоди, незважаючи на усі його фахові знання, блискучі здібності й особливі успіхи” [2, с. 163]. Саме так, зважаючи на конкретні психологічні характеристики і менеджерські уміння окремих людей, а також залежно від поставлених цілей, доцільно здійснювати підбір колективу, що дозволить сформулювати ефективно дієві ланки і команди для вирішення низки професійних завдань.

Сьогодні, серед великої кількості психологічних тестів, виділяють групу методик, спрямованих на виявлення окремих менеджерських навичок. Використання системи тестування – процес досить трудомісткий і дорогий, оскільки потребує спеціальної підготовки. Застосування ж у скороченому варіанті декількох вибіркового тестів, більш-менш придатних за змістом і цілями, не є виходом з положення, тому що дає результати, котрі важко інтегрувати в єдиний психологічний портрет, а почасти обтяжує загальну діагностичну картину непотрібною інформацією. Використання комбінації тестів зменшує імовірність помилкової інтерпретації, але водночас істотно збільшує кількість затрачених ресурсів.

Знайти “свого” менеджера – мрія кожного керівника, яка формується у потребу скористатися об’єктивним методом аналізу особистості з урахуванням конкретних критеріїв і можливостей спрогнозувати її подальший розвиток. Проте створення універ-

сальної методики добору менеджерського складу неможливе із зрозумілих причин. І все ж є перспектива істотно полегшити дане завдання шляхом розробки максимально адаптованої до підбору менеджерських кадрів технології, яка б відповідала умові об’єктивності системи оцінок.

Реалізації цієї ідеї і присвячена пропонована наукова робота. Головна її ціль – синтезувати різноманітні психологічні тестування задля одержання єдиної методики одночасного визначення психологічних характеристик та менеджерських навичок управлінців-професіоналів. За тестову основу нами була прийнята психологічна типологія ідентифікації командних ролей професора Мередіта Белбіна [3].

Схема дослідження виглядала таким чином. Спочатку група студентів факультету бізнесу і менеджменту була протестована стосовно командних ролей Белбіна, потім виявлена ступінь наявності в них навичок і умінь, до яких, за оцінками фахівців [4], найчастіше доводиться звертатися менеджерам у своїй роботі. Далі розглядалися такі менеджерські якості: а) використання стратегій впливу (“помста”, “взаємність”, “раціональність”); б) здатність керувати конфліктами і застосовувати оптимальні стратегії (“сила”, “уникнення”, “притосування”, “співробітництво”, “компромис”); в) креативність; г) уміння розв’язувати проблеми і зреалізувати обрані підходи (“раціональний”, “творчий”, “інноваційний”); д) здатність делегувати повноваження та наділяти владою інших. У результаті кореляційного аналізу були отримані позитивні та негативні кореляції між кожним рольовим типом за М. Белбіном і певною менеджерською навичкою.

Отже, ідентифікація кандидата з визначеною роллю за результатами тесту М. Белбіна дає максимально повну його характеристику, оскільки повно змальовує не тільки психологічний портрет претендента, а й виявляє його менеджерський потенціал. Визначення ж найбільш придатного рольового типу для виконання конкретного виду організаційно-змістової діяльності здійснюється шляхом формування очікуваного набору менеджерських якостей, котрий обов'язковий для претендента на дану посаду, і за допомогою вибору ролі, яка має стійкі позитивні кореляційні зв'язки з потрібними менеджерськими якостями. Іншими словами, процедура використання комбінації тестів при перевірці кандидатів на посаду зводиться до проведення одного повноцінного тестування, що дає змогу чітко ідентифікувати рольовий тип. При цьому підкреслимо, що, довівши існування стійких зв'язків між певним психологічним типом і конкретним набором менеджерських навичок і в такий спосіб уникнувши їхньої окремої оцінки для кожного кандидата, з'явилася можливість реально зменшити чинник суб'єктивності.

2. КОМАНДНІ РОЛІ МЕРЕДІТА БЕЛБІНА

Дослідження професора М. Белбіна у сфері формування управлінських команд, на наш погляд, є одним із найоригінальніших і найцікавіших у менеджменті за останні два десятиліття. Психологія управління сутнісно має рекомендаційний характер і практично не містить однозначних тверджень щодо описання та пояснення поведінки людини. Аналізована ж типологія здобула такого успіху у

західних менеджерів, напевно, тому що являє собою досить надійний фундамент для формування певних висновків двома шляхами: а) через використання моделі рольових типів і б) за допомогою даних власних спостережень.

У результаті проведення низки досліджень М. Белбін ідентифікував кілька ключових командних ролей, які обов'язково треба виробити команді, якщо вона хоче досягти успіху. Тест Белбіна являє собою метод групової оцінки особистості, суть якого полягає в одержанні на основі обліку думок певної кількості людей, котрі знають обстежуваного у спільній роботі, а також уявлення останнього про себе як особистість. За результатами тестування працівника визначається загальний розподіл балів по кожній ролі у команді і в такий спосіб виявляється дві головні, активні, ролі і латентні, які задіяні меншою мірою. Для ефективного функціонування в команді повинні бути представлені всі ролі, що дозволяє досягти синергійного (нададдитивного) ефекту шляхом більш чіткого розподілу обов'язків, посилення координації дій і встановлення гарних ділових та особистих взаємовідносин між членами орггрупи. Раціональність функціонального підходу при цьому поєднується з вдалими ("інтуїтивним") підбором психолого-особистісних характеристик.

М. Белбін виділяє вісім повноцінних ролей, котрі витримують як функціональне, так і соціально-психологічне навантаження. У його роботі подана загальна характеристика кожної ролі, а також приведений опис їхньої значущості у структурі команди. Для прикладу розглянемо кілька найбільш цікавих рольових

типів. Одну з ролей, Shaper, M. Белбін описує так: “Динамічний, неврівноважений, наполегливий та безстрашний; схильний до виклику оточенню; тримається на нервовій енергії; відчуває кураж при подоланні перешкод”. Крім позитивних базових характеристик, учений розглядає і можливі недоліки, характерні для описаних ролей. Shaper, наприклад, “здається надзвичайно агресивним, нетерплячим та самовдоволенням; може травмувати почуття інших людей та бути провокатором конфліктних ситуацій”. Як припустимі вади рольового типу Plant, M. Белбін приводить такі характеристики: постійна надмірна “зайнятість” і схильність до того, щоб “літати в небесах”. При цьому відомий професор вказує, що це є природним наслідком певних особливостей Plant’а, зокрема яскравої індивідуальності, неортодоксального мислення, розвинутої уяви, аналітичних здібностей та високого рівня інтелекту, який дозволяє йому знаходити нестандартні розв’язки складних задач. Отож, використовуючи подібну схему опису, автор розглядає усі виявлені ним рольові типи [3].

Командно-рольовий тип, за М. Белбіним, – це індивідуальний стиль, під яким варто розуміти всю низку відмінних ознак діяльності даної людини, зумовлених її внутрішньопсихологічними особливостями. Отже, як і будь-яке індивідуальне поведіння, роль характеризується стійкою системою прийомів і способів діяльності, які опосередковані певними особистими рисами і є засобом ефективного пристосування людини з окремим рольовим типом до об’єктивних вимог суспільства.

У структурі ролі, насамперед існують такі способи діяльності, які мимоволі чи без помітних суб’єктивних

зусиль (немов би стихійно) провокуються в об’єктивній обстановці на засадах наявного в людини комплексу типологічних властивостей нервової системи. Саме ці первинні психологічні особливості і поклав М. Белбін в основу ідентифікації восьми рольових типів. Водночас особливості – ядро індивідуального стилю, саме вони зумовлюють перший пристосувальний ефект та істотно впливають на напрямок подальших дій індивіда. Якби індивідуальний стиль діяльності однозначно визначався комплексом природних особливостей людини, то завдання опису його детальної структури, класифікації і навіть прогнозування подальшого розвитку було б відносно простим. Однак природні особливості не спричинюють усіх наших дій, і тому є підстави вказати на ще одну групу властивостей, які з’являються упродовж життя в результаті пошуку людиною прийнятних напрямків своєї поведінки. Розуміючи під індивідуальним стилем інтегральний ефект взаємодії особи з предметним і соціальним складовими середовища, у нашому дослідженні інтелектуальні зусилля спрямовані на розпізнавання системи індивідуально-своєрідних менеджерських прийомів і способів поведінки.

Використання тесту М. Белбіна дає змогу визначити умовне ядро моделі індивідуальної поведінки. Причому нас цікавить “надбудова” менеджерських якостей і навичок, набутих індивідом у процесі його життєдіяльності (свідомо чи стихійно). Встановивши характер кореляційних зв’язків між ядром і надбудовою, нам вдалося адаптувати тест до підбору менеджерських кадрів. Тому тепер визначення рольового типу кандидата водночас характеризує його реальний менеджерський потенціал.

3. МЕНЕДЖЕРСЬКІ НАВИЧКИ

Першу групу важливих для нас чинників склали стратегії поведінки і способи суб'єктивної регуляції. У цьому контексті відомо, що ефективне управління – це здатність менеджера впливати на оточуючих. Саме тому до складу досліджуваних менеджерських якостей були додані стратегії впливу: помста (1), взаємність (2), раціональність (3), якими водночас збагачена діагностична методика. Крім того, нами розглянута здатність керувати конфліктами (4). Для її вивчення був використаний тест К. Томаса і Р. Кілмена, за результатами якого виділяють такі стратегії керування конфліктами, як сила (5), уникнення (6), пристосування (7), співробітництво (8), компроміс (9).

Основна цінність менеджера, як відомо, полягає у здатності самостійно, із урахуванням ситуаційних труднощів, приймати рішення за конкретних обставин. Враховуючи це, в досліджуваній групі оцінювалися такі якості, як креативність (10) і здатність до розв'язання проблем (11), а також підхід, який при цьому обирається – раціональний (12), творчий (13), інноваційний (14). В доповнення діагностувалася здатність делегувати повноваження і наділяти владою інших людей (15).

Приймаючи до уваги характеристики рольових типів (за М. Белбіном), очікувалася наявність позитивних чи негативних кореляцій між конкретною роллю і менеджерськими навичками. Тому кожна з очікуваних залежностей була прийнята за відповідну гіпотезу. При відсутності доказу однієї з двох гіпотез нами планувалося перевірити дані для всіх можливих варіантів, а потім все ж обґрунтувати раніше не виявлені апріорі кореляційні зв'язки.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Інструментарій оцінки менеджерських якостей в обстежуваній групі являє собою систему тестування, яка складається з тестів такого критеріального формату, що припускає відповіді в діапазоні від повної згоди (6 балів) до повної незгоди (1), а також анкетних опитувань, які містять положення, що припускають п'ять варіантів відповідей від “я використовую це дуже часто” (5) до “я не використовую це ні за яких обставин” (1). Порядок застосувань в оцінці менеджерських якостей здійснювався за допомогою тесту М. Белбіна так: для кожного досліджуваного були визначені кількісні результати за всіма ролями, після чого підраховані коефіцієнти кореляції між кожною роллю та виявленою навичкою.

Висновок про значущість коефіцієнта кореляції робився з використанням таблиці критичних крапок розподілу Стьюдента [1, с. 466] і побудовою таблиці відхилень для перевірки узгодження значень, що спостерігаються, з обчисленими. Напрямок залежності (позитивна чи негативна) був вірно спрогнозований гіпотетично, але не всі коефіцієнти кореляції виявилися значущими. Наприклад, у **табл. 1** подані коефіцієнти кореляції між двома рольовими типами – Sharp та Plant, які були розглянуті раніше, і названі менеджерськими якостями.

Отримані коефіцієнти кореляції розподілені нами залежно від рівня значущості. При збільшенні ступеня наявності в індивіда командної ролі відбувається посилення (у випадку позитивної кореляції) чи зменшення (негативної) виявленого особистісного чинника. Після виділення цих кореляцій, їх аналізу та зіставлення ми одержали опис кожної ролі. Так,

Таблиця 1

Кореляції між командними ролями *Shaper* і *Plant* та менеджерськими якостями

Фрагмент матриці коефіцієнтів кореляції, r															
Якість* Роль	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
SH	0,33	0,09	0,43	0,36	0,24	-0,23	-0,22	-0,31	-0,05	0,12	0,61	0,37	0,40	0,47	0,10
PL	-0,46	-0,39	-0,53	0,42	-0,18	-0,19	-0,54	0,27	0,14	0,71	0,45	0,25	0,56	-0,01	-0,32

*Номер якості відповідає номеру, поданому раніше в тексті.

у **табл. 2** наведені характеристики двох командних ролей.

Для наочної презентації здобутих результатів нами побудований профіль кожної ролі у вигляді колоподібних графіків. Зокрема, на **рисунок** зображені кореляційні зв'язки між менеджерськими якостями і командною роллю *Plant*, а також *Shaper*.

Наявність “графічної характеристики” ролей значно спрощує процес підбору найбільш придатного рольового типу для виконання зазначеної роботи. Наприклад, якщо основною навичкою для успішного виконання завдання є здатність вирішувати складні питання (11), то працівники рольових типів *Shaper* та

Таблиця 2

Характеристики менеджерських навичок рольових типів

РОЛЬ	ХАРАКТЕРИСТИКА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ
PLANT	Інтроверт, котрий з усіх типів найбільш відчужений. Часто здається холодним, демонструючи «поводження равлика». Зовсім не зацікавлений у впливові на оточення. У відносинах глибоке емоційне залучення не притаманне. Уміло розв'язує проблеми і керує конфліктами, використовуючи головним чином стратегію співробітництва і не визнаючи пристосування як засіб їхнього врегулювання. Зі збільшенням наявності в індивіда цієї ролі посилюється така характеристика як креативність (самий значущий коефіцієнт кореляції). Схильний до ірраціональних способів розв'язку проблем, переважно застосовуючи творчий підхід. Незамінний під час пошуку оригінального, нестандартного рішення. Не вміє делегувати повноваження, виявляючи «жадібність» щодо роботи, передусім з побоювань, що інші не зможуть справитися із завданням так само добре, як міг би це зробити він
SHAPER	Індивіди, котрі мають цей тип першою чи другою роллю, в усьому шукають вигоду і раціональне зерно. Найменше за інших схильні до взаємності, використовують помсту з раціональним розрахунком. Мають потребу впливати на оточення, реалізуючи її переважно шляхом тиску. Конфліктна особистість. Усе його життя – це практично суцільний конфлікт. Застосовує силу, як єдино можливу стратегію керування конфліктом; не визнає співробітництво і компромісів. Розв'язування проблем – його пристрасть. Може застосовувати як раціональний, так і творчий підхід, однак найчастіше використовує інноваційний спосіб розв'язання задач. <i>Shaper</i> краще за інших уміє справлятися з кризовими ситуаціями, досягаючи максимальної ефективності у здоланні всіляких перешкод. Він здатний продуктивно працювати за умов нестабільного зовнішнього середовища. Тому відсутність кризи сприймає негативно і намагається сам її створити, щоб потім успішно переборювати. Має потребу в «постійній загрозі». Не вміє налаштувати з оточуючими паритетні взаєностосунки. Незамінний під час стагнації, відкритий для нових ідей і знаходиться у вічному пошуку ресурсів, не апелюючи до людських взаємин

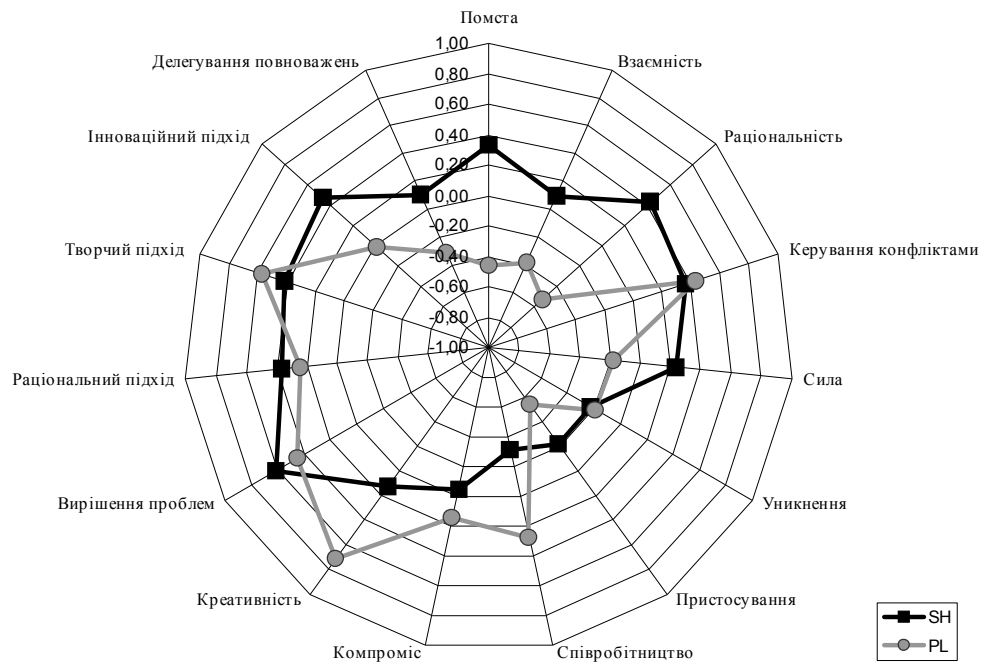


Рис.
Профілі ролей

Plant не будуть мати при цьому труднощів (для 11-ї навички $r=0,61$ та 0,45 відповідно). Проте Plant, на відміну від Sharer'a, здатен використовувати творчий підхід для успішного виконання даної роботи (для 10-ї навички $r=0,71$). Із завданнями, що пов'язані з проведенням переговорів, потребою прийняти чужий погляд, проявом лояльності, Plant зможе справитися лише з дуже низькою ефективністю, про що свідчать значущі негативні коефіцієнти кореляції для всіх стратегій впливу (1), (2), (3) й, зокрема, такої стратегії поведіння, як пристосування.

Отже, виділивши найбільш істотні характеристики запланованої роботи і визначивши необхідні навички для її успішного виконання, можна провести аналіз відповідності кожного рольового типу його потрібним параметрам, а також шляхом візуального накладання профілів ролей один на одного виявити найпридатніший рольовий тип.

5. ВИСНОВКИ

1. Кожна командна роль має певні кореляційні зв'язки з менеджерськими навичками й уміннями.
2. Позитивні і негативні кореляційні коефіцієнти в сукупності визначають діловий профіль менеджера і можуть бути критерієм відбору при прийомі на роботу.

1. Гмурман В.Е. Теорія ймовірностей і математична статистика. – М.: Высшая школа, 1999. – 478 с.
2. Друкер П. Практика менеджменту. – К.: Вільямс, 2000. – 324 с.
3. Belbin R.M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. – London: Butterworth Heinemann, 1981. – 160 p.
4. Whetten D.A., Cameron K.S., Woods M. Developing management skills for Europe. Harlow–Reading et al. Addison–Wesley Publ.Co., 1994. – 582 p.

Надійшла до редакції 5.03.2002.