

УДК 159.9.072

JEL M12

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2022.2.7-rudenok>

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА СТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТЕОРИИ Д. КЕЙРСИ

Руденок Екатерина Владиславовна

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина,
г. Екатеринбург, Россия,*

e-mail: erudenok2002@gmail.com; SPIN-код – нет; ORCID - нет

Аннотация. Формирование эффективной команды является одним из важнейших условий реализации инвестиционно-строительного проекта. Проблема российской системы командообразования заключается в назначении руководства лишь на основе функциональных компетенций. Многие организации страдают от односторонности, причиной которой является преобладание одного психотипа в команде и недостаточная широта взгляда. В работе же проанализированы принципы отбора управленческого персонала с психологической точки зрения. В основу оценки легла типология темпераментов Дэвида Кейрси. Ключевой тренд успешной кадровой политики заключается в следующем: динамика соотношений психотипов с уровня на уровень приводит, в конечном счете, к тому, что на топ-уровне наблюдается баланс консерваторов и новаторов. Для успешно функционирующей строительной организации необходимо препятствовать продвижению на верхние управленческие этажи эмоциональных лидеров и тактиков.

Ключевые слова: проектная команда, менеджмент, теория Кейрси, психотип

PECULIARITIES OF FORMING A PERSONNEL RESERVE AT A CONSTRUCTION ENTERPRISE FROM THE POINT OF VIEW OF THE THEORY OF D. KEYRSEY

Rudenok Yekaterina Vladislavovna,

*Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin,
Yekaterinburg, Russia*

e-mail: erudenok2002@gmail.com; SPIN-код – no; ORCID - no

Abstract. The formation of an effective team is one of the most important conditions for the implementation of an investment and construction project. The problem of the Russian team building system lies in the appointment of leadership only on the basis of functional competencies. Many organizations suffer from one-sidedness, caused by the predominance of one type and the lack of breadth of vision. The paper also analyzes the principles of selection of managerial personnel from a psychological point of view. The assessment was based on the typology of temperaments by David Keirse. The key trend of a successful personnel policy is as follows: the dynamics of the ratio of psychotypes from level to level ultimately leads to the fact that at the top level there is a balance of conservatives and innovators. For a successfully functioning

construction organization, it is necessary to prevent the promotion of emotional leaders and tacticians to the upper management floors.

Keywords: project team, management, Keirsey's theory, psychotype

Реализация любого инвестиционно-строительного проекта требует проработки всех его аспектов — от генерации бизнес-идеи и составления плана получения прибыли до обеспечения объекта недвижимости (например, нового цеха на предприятии) материальными и трудовыми ресурсами [1, с.5]. Своего рода трамплином для успеха строительного проекта служит организация эффективной проектной команды. Проектная команда - это коллектив специалистов, объединенных для достижения общих целей и решения поставленных перед ними задач в течение жизненного цикла проекта [2, с.28]. На предприятиях в России выбор руководства, распределение ролей в команде, прежде всего, базируется на функциональных компетенциях каждого. При формировании команды не учитываются лидерские способности, темперамент, психологические особенности ее членов [3]. Однако данные факторы особенно важно принимать во внимание при реализации инвестиционно-строительных проектов, отличительной чертой которых является большая предрасположенность к рискам.

Целью данной исследовательской работы является определение оптимальной структуры проектной команды с точки зрения особенностей личности, выявление тенденций изменения процентного присутствия тех или иных психологических черт при переходе от нижних этажей управления к высшим, особенностей формирования кадрового резерва. Достижение данной цели построено на классификации типов личности по методике тестирования MBTI.

Тестирование представляет собой индивидуальную опросную форму, по результатам заполнения которой определяется один из 16 типов личности. Каждый тип исследователи подробно, но вполне емко описали: как человек себя ведет в тех или иных стандартных ситуациях и как наладить с ним коммуникации эффективно. Данная типология постоянно модернизируется новыми исследователями. Например, Дэвид Кейрси выделил четыре группы подтипов, называя их темпераментами (NT, NF, SJ, SP) [4]. Отто Крегер и Дженет Тьюсон провели исследование на тему того, как психотип определяет успехи на профессиональном пути. В своей работе авторы привели процентное соотношение 16 психотипов по уровням управления организацией: нижний, средний, старший и топ-уровень управления [5].

Как сказано ранее, авторами проанализирована динамика перехода с уровня на уровень в рамках психотипов. Возникает необходимость представить полученные результаты в разрезе темпераментов, выделенных Кейрси. Результаты агрегирования представлены в виде таблицы 1.

Анализ сводных таблиц Крегера [5] показывает, что профессиональные качества, требуемые от работника на одном уровне, высоко отличаются от качеств, требуемых на другом. Так, например, при переходе от нижних уровней управленческой пирамиды к высшим постоянно растет доля таких психотипов, как ESTJ и INTJ. Стоит заметить, что данные психологические портреты объединяет наличие двух факторов: логика (Т) и рациональность (J). Высшие уровни требуют проявления беспристрастности, неуклонного следования плану, умению ставить четкие практические цели и задачи. Решительность, точность, твердость рационалиста (J), а также объективность и верность собственным убеждениям

мыслителя (Т), позволяют представителю типа ТJ достичь поставленной цели, чего бы это ему ни стоило, что является одной из базовых компетенций эффективного топ-менеджера.

Таблица 1 - Оптимальные соотношения психотипов для эффективно функционирующей организации

Звенья управления	Типы темперамента по Д. Кейрси			
	SJ – Эпиметей (организатор, функциональный лидер)	SP – Дионисий (тактик, «Оперативник»)	NT – Прометей (в переводе означает «Провидец»; символ творца, мудреца; стратег)	NF – АПОЛЛОН (катализатор групповой активности, эмоциональный лидер)
Нижний (линейный) уровень управления	51%	27%	9%	13%
Средний уровень управления	54,9%	9,7%	29,3%	6,1%
Старший уровень управления	46,8%	7%	42,6%	3,6%
Генеральные управленцы (топ-уровень)	61,5%	4,6%	31,8%	2,1%

Что же касается психотипа ENTJ, также содержащий группу черт TJ, то здесь при переходе от нижних этажей управления к высшим процентное присутствие то растет, то убывает. Так в чем же кроется причина такого расхождения? Проблема экстраверта-интуитива (EN) кроется в том, что несмотря на свой высокий потенциал, они не способны довести свои начинания до конца. В то время как интроверты-интуитивы (IN) жаждут экспериментов, что невозможно реализовать в условиях постоянного давления со стороны руководства. Мелочный контроль вызывает раздражение и протест, ведь это мешает направить всю свою энергию в нужное русло, поэтому доля INTJ несколько выше, чем доля ENTJ на топ-уровне [6, с.243].

Примечательным является то, что 6 из 8 психотипов, чье процентное присутствие с переходом с нижних этажей управления на высшие растет периодически или постоянно, объединяет наличие такой психологической черты как логика (Т). Представители Мыслительного (Т) типа стараются быть логичными и непредубежденными. Они с легкостью будут отрицать индивидуальное, субъективное отношение ко всему и навязывать другим свои разумные взгляды. В связи с присущими им чертами, они могут быть незаменимы при разрешении самых разных конфликтных ситуаций благодаря их объективному взгляду на вещи. Это они могут быть инициаторами таких мер, как увольнение, дисциплинарные взыскания, и прочих малоприятных решений в отношении персонала. Их роль – руководить. Поэтому большинству психотипов, чья доля растет с переходом на верхние ступени управленческой пирамиды, присуще данная черта [7, с.7].

Однако вот доля таких психотипов, как ISTP и ESTP постоянно снижается. Дело тут в том, что предельно конкретный взгляд на мир (S), свои четкие законы и правила (T) в сочетании со свойственной им спонтанностью (P) заставляют STP часто пренебрегать установленными порядками и нормами. Как следствие – частые проблемы с вышестоящими организационными структурами. В этом и заключена основная проблема данного типа.

Теперь рассмотрим психологические портреты, среди которых наблюдается тенденция к постоянному снижению процентного присутствия с переходом на уровень выше. Что же мы видим? Ситуация аналогична той, что была описана выше, 6 из 8 психотипов объединяет одна единственная психологическая черта – чувствование (F). В отличие от мыслительного типа, чьи взгляды на мир объективны, для F-типа главное значение имеют субъективные ценности. Наиболее характерная для них черта – эмпатия. В процессе переговоров или принятия решений представители Чувствующего типа, прежде всего, оценивают, каким образом то или иное решение повлияет на других людей. Данная черта может привести к негативным последствиям, например, при увольнении или выговоре. Чувствующие (F) легко поддаются своему желанию помочь, берут на себя чужую вину, чужую ответственность. Организация под руководством такого типа рано или поздно сулит превратиться в анархию [7, с.8].

На топ-уровне редко встретишь сотрудников типа NF (Аполлон). Из-за присущей им чувствительности они чересчур близко к сердцу воспринимают любую форму критики и страдают из-за пустяков. Начальникам этого типа трудно сохранить высокий уровень дисциплины в команде. Но благодаря их умению и желанию поддержать других в их начинаниях, исключительной способности к работе с людьми их чаще можно встретить среди обслуживающего персонала, т.е. на нижнем этаже управленческой пирамиды.

Однако NF – это не единственный темперамент, которого редко встретишь на этаже генеральных менеджеров. Реалистическая основа SP – темперамента (Дионисий) ориентирует его на происходящее здесь и сейчас, а восприимчивость делает готовым к любым неожиданностям. Из-за присущей им импульсивности деньги — точно так же, как и многое другое — могут стать для них принадлежностью «минуты», что говорит о том, что SP — настоящие транжиры. Когда необходимо найти выход из кризиса, SP-руководители неистощимы на разнообразные предложения. Но нередко они же сами и создают кризис. Предрасположение SP к спонтанности приводит к тому, что зачастую они отдают предпочтение профессиям, в которых не нужно долго ждать осязаемых результатов, к примеру, оказание неотложной медицинской помощи [5].

О ком же идет речь, когда мы слышим: «Он прирожденный организатор!», «Он четко понимает, чего он хочет», «Он соблюдает порядок всегда и во всем?». Все это в точности характеризует Эпиметея (SJ). SJ-темперамент незаменим в управлении системами, для которых важны точность и организация. Благодаря присущей им рациональности они всегда планируют свою деятельность. Даже свободное время имеет свой план. Все должно находиться под постоянным контролем. Неудивительно, что с подъемом на этаже выше управленческой пирамиды, их встречается все больше и больше.

На вершину пирамиды Эпиметей забирается не один. Неутомимый в своем стремлении к совершенству Прометей (NT) сопровождает его на каждой ступени. Он никогда не останавливается на достигнутом в деле постоянного

совершенствования своих способностей. Представители данного темперамента сильны в стратегическом планировании, выборе направления исследований. Кроме того, Прометей - истинный генератор идей, его творческому порыву никогда нет предела. Это и объясняет тот факт, что на их долю приходится 31% персонала на топ-уровне.

Проведенное исследование показало, что каждый уровень управления должен иметь свою определенную структуру персонала. Независимо оттого, на каком этаже управленческой пирамиды мы находимся, среди персонала должен преобладать организатор, функциональный лидер, который сможет скоординировать деятельность. 51% только нижнего уровня любой организации состоит из SJ (Эпиметей), и чем выше по служебной лестнице мы продвигаемся, тем их будет больше. Эпиметеи демонстрируют следующую динамику цифр при переходе от линейного уровня к верхним: 51, 54,9, 46,8, 61,5%. Становится очевидным, что доля Эпиметеев остается неизменной независимо от уровня - ровно половина персонала в пределах статистической погрешности. Если Эпиметеев будет больше, чем половина, - организация утонет в бюрократии, если будет меньше - то начнется хаос и неразбериха. Эпиметеи играют роль своего рода несущих конструкций организации. Иными словами, на Эпиметеех как раз-таки всё и держится: они скрупулезно соблюдают инструкции, они контролируют себя и всех остальных, они сохраняют традиции. Все дело в том, что ответственные решения — учитывающие человеческие жизни, деньги и карьеру — должны быть приняты с учетом объективных факторов. Подход, свойственный SJ, лучше всего подходит для этой цели.

Доля Прометеев (NT), олицетворяющих дух творческого поиска (которые призваны систему в разумных пределах «раскачивать», чтобы исключить застойные явления), растет от нижних уровней к верхним: от 9 на линейном уровне, до 29,2 и 42,5%. 43% старшего уровня любой компании должны составлять генераторы идей, инноваторы. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Тем не менее, большое количество Прометеев в одной компании может привести к излишней продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, вступая друг с другом в конфликт, поэтому на топ-уровне на их долю приходится несколько меньше, чем на старшем – 32%. А вот на нижнем уровне их должно быть не более 9%, ведь здесь их прорывные идеи так и не смогут реализоваться. Маловероятно, что Прометеи смогут быть услышанными теми, кто сидит выше них.

Конечно, нельзя сбрасывать со счета и человеческий фактор. Поэтому около 13% нижнего уровня системы управления должны составлять представители типа NF, эмоциональные лидеры, обладающие исключительной способностью к работе с людьми. Однако присущая им доброта может помешать им принятию ответственных решений, поэтому на топ-уровне на их долю должно приходиться не более 3%.

И, наконец, последний психологический тип – Дионисий (SP). Как уже отмечалось выше это те, кто живут сегодняшним днем, «долгосрочный план» для них — совершенно абсурдное словосочетание, поэтому больше всего их можно встретить на нижнем уровне, и всего лишь 5% от общего числа персонала на уровне генеральных менеджеров. Для успешно функционирующей строительной организации необходимо препятствовать продвижению на верхние управленческие этажи Дионисиев и Аполлонов. Дионисии авантюристичны, что может быть

слишком рискованно для топ-уровня, а Аполлонов больше интересует не столько само производство, сколько те отношения, которые складываются между людьми в процессе этого производства.

Таким образом, если в проектной команде имеется достаточный запас представителей разных типов, мы можем вести дела с самыми разными организациями. Трудно переоценить, насколько важно типовое разнообразие внутри отдельно взятой организации. И несмотря на желание составить организацию из единомышленников, рано или поздно это будет больше тормозить ее деятельность, нежели помогать ей.

Литература

1. Аникин, Ю. В. Проектное дело в строительстве : [учеб. пособие] / Ю. В. Аникин, Н. С. Царев ; [науч. ред. В. И. Аксенов] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 124 с. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34798/1/978-5-7996-1481-2.pdf> (дата обращения: 11.05.2022).
2. Основы инновационного предпринимательства : учебное пособие / Г. А. Гершанок, Н. А. Молодчик, В. Л. Попов [и др.] ; под редакцией Г. А. Гершанока. — Пермь : ПНИПУ, 2012. — 167 с. — ISBN 978-5-398-00911-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161063> (дата обращения: 11.05.2022).
3. Байкина, П. С. Отраслевые особенности формирования команды инвестиционно-строительного проекта / П. С. Байкина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 227-230. — URL: <https://moluch.ru/archive/292/66230/> (дата обращения: 15.05.2022).
4. Конохова, А. Г. Влияние психологических характеристик членов команды на эффективность проектного менеджмента / А. Г. Конохова // Менеджмент - время возможностей : материалы II Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Севастополь, 10 ноября 2021 года / Севастопольский государственный университет. — Севастополь: Printex, 2021. — С. 112-116. (дата обращения: 21.05.2022).
5. Крегер, Отто. Типы людей и бизнес : Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе : [Пер. с англ.] / О. Крегер, Дж. М. Тьюсон. - М. : Персей, 1995. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=48701&p=88> (дата обращения: 21.05.2022).
6. Психология и психоанализ характера. Хрестоматия по психологии и типологии характеров / Д.Я. Райгородский; БАХРАХ. Самара: 2021. 640 с. ISBN 978-5-94648-131-1.
7. Шалаева Т.И. Использование типологического опросника Майерс-Бриггс в практике работников службы занятости. // Методическое пособие. - Саратов: ПМУЦ, 2002. - 49 с. URL: <http://nozdr.ru/data/media/biblio/edu/ped/Шалаева%20Т.И.%20Использование%20типологического%20опросника%20Майерс-Бриггс%20в%20практике%20работников%20службы%20занятости.pdf> (дата обращения: 21.05.2022)

References

1. Anikin, Yu. V. Design business in construction: [proc. allowance] / Yu.V. Anikin, N.S. Tsarev; [scient. ed. V.I. Aksenov] ; Ministry of Education and Science Ros. Federation, Ural. feder. un-t. - Yekaterinburg: Publishing House in the Urals. un-ta, 2015. - 124 p. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/34798/1/978-5-7996-1481-2.pdf> (date of access: 11.05.2022).

2. Fundamentals of innovative entrepreneurship: textbook / G. A. Gershanok, N. A. Molodchik, V. L. Popov [and others]; edited by G. A. Gershanok. - Perm: PNIPU, 2012. - 167 p. - ISBN 978-5-398-00911-8. — Text: electronic // Doe: electronic library system. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161063> (date of access: 11.05.2022).

3. Baikina, P. S. Branch features of the formation of an investment and construction project team / P. S. Baikina. - Text: direct // Young scientist. - 2020. - No. 2 (292). - S. 227-230. — URL: <https://moluch.ru/archive/292/66230/> (date of access: 15.05.2022).

4. Konokhova, A. G. Influence of psychological characteristics of team members on the effectiveness of project management / A. G. Konokhova // Management is a time of opportunity: materials of the II All-Russian Student Scientific and Practical Conference, Sevastopol, November 10, 2021 / Sevastopol State University. - Sevastopol: Printex, 2021. - P. 112-116. (date of access: 21.05.2022).

5. Kroeger, Otto. Types of people and business: How 16 personality types determine your success at work: [Trans. from English] / O. Kroeger, J. M. Tewson. - M. : Perseus, 1995. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=48701&p=88> (date of access: 21.05.2022).

6. Psihologiya i psihoanaliz haraktera. Hrestomatiya po psihologii i tipologii harakterov / D.YA. Rajgorodskij; BAHRAH. Samara: 2021. 640 s. ISBN 978-5-94648-131-1.

7. SHalaeva T.I. Ispol'zovanie tipologicheskogo oprosnika Majers-Briggs v praktike rabotnikov sluzhby zanyatosti. // Metodicheskoe posobie. - Saratov: PMUC, 2002. - 49 s. URL: <http://nozdr.ru/data/media/biblio/edu/ped/SHalaeva%20%20T.I.%20-%20Ispol'zovanie%20tipologicheskogo%20oprosnika%20Majers-Briggs%20v%20praktike%20rabotnikov%20sluzhby%20zanyatosti.pdf> (date of access: 21.05.2022).

Поступила в редакцию 9 июня 2022 г.