

УДК: 316.6

DOI: 10.25629/НС.2022.12.20

## РОЛЕВОЙ СОСТАВ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННЫХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМАНД

**Магера Т.Н.**

Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет

**Аннотация.** Статья является продолжением исследований, направленных на решение вопроса повышения эффективности управления персоналом в строительных организациях, обладающих такими характеристиками, как многочисленность и поликультурность, осуществляющих профессиональную деятельность в современных условиях VUCA- и BANI-миров. Одним из отличительных признаков строительной отрасли является уместность и необходимость командной работы, в связи с чем готовность к работе в командах является частью компетентности выпускников строительных вузов. Студенты-строители на этапе обучения в магистратуре являются действующими штатными сотрудниками реальных строительных компаний. Своеобразие и успешность внутри- и межкомандного взаимодействия представляет научно-исследовательский интерес. Базой данного исследования служит концепция межгрупповой адаптации А.В. Булгакова в части ее эмоционального компонента, подходы к пониманию организационной культуры. Диагностический инструментарий представлен методикой оценки организационной культуры К. Куинн и Р. Камерон в модернизации А.В. Булгакова, тестом на определение ведущей командной роли по модели Белбина. Доминирующая организационная культура строительных организаций за период с 2018 по 2022 год сохранила характеристики культуры результата, ролевой состав строительных команд представлен исполнителями, коллективистами, доводчиками. Типичные графические результаты исследования приведены в статье. Общий вывод определяет дальнейшее направление исследования, нацеленное на изучение руководящего состава строительных компаний.

**Ключевые слова:** строительные команды, командные роли, организационная культура, технология командообразования.

### **Введение**

Дисциплины психологического цикла занимают особое место в образовательном процессе технических вузов и направлены на формирование и развитие универсальных (надпрофессиональных) компетенций. Дискуссии, направленные на выяснение необходимости и значимости преподавания таких дисциплин, ведутся давно с разной степенью интенсивности, но на текущий момент именно для инженерных профессий крайне актуальными являются компетенции, позволяющие осуществлять профессиональную деятельность в социальном контексте. Среди них строители, востребованные на современном рынке труда, составляющие кадровую основу одной из ведущих отраслей экономики. Для студентов-строителей второй ступени обучения (магистратура) социально-психологические аспекты командного взаимодействия прорабатываются в рамках практико-ориентированной дисциплины «Технологии командообразования».

Сегодня сфера строительства по характеристикам своего состава является многочисленной, поликультурной. По данным Росстата за 2020 год из девятнадцати учтенных видов деятельности строительство по количеству занятых (на основной работе) находится на седьмом месте [14]. При этом стоит отметить, что опережающие по численности занятых сферы прямо или косвенно включаются в процесс строительного производства. Например, такие виды деятельности, как обрабатывающие производства, транспортировка и хранение.

С 2018 года строительство претерпевает трансформацию, обусловленную развитием информационных и цифровых технологий (Поручение Президента России Председателю правительства ПР-1235 от 19.07.2018 «О первоочередных задачах по модернизации строительной отрасли и повышению качества строительства» [12]). Внедрение BIM-технологий стало обязательным манёвром на пути перехода отрасли на цифровую экономику. BIM (Building Information Model) - единая информационная модель здания (комплекса зданий, районов и т.д.) – создаёт условия для совместной работы в режиме реального времени. Строительное производство отныне носит не линейный характер, когда от одного этапа к другому последовательно выполнялись задачи различными группами профессионалов, а одновременный, вокруг одной виртуальной модели. [22, 7]. Кроме того, строительство подразумевает проектную работу. Создание эффективных проектных команд решает проблему повышения общей производительности и качества строительной отрасли [10].

Очевидно, что изменения и их динамика накладывают отпечаток на жизнедеятельность как на индивидуальном, так и на организационном уровне. В поисках опоры для определения целей и направлений приложения усилий при стабильной неопределенности, сложности и противоречивости глобальных процессов, человечество обратилось к концепции VUCA-мира («volatility» (нестабильность), «uncertainty» (неопределенность), «complexity» (сложность) и «ambiguity» (неоднозначность)) [25], а после 2020 года к концепции BANI («brittle» (хрупкий), «anxious» (тревожный), «non-linear» (нелинейный), «incomprehensible» (непостижимый)) [18]. Данные термины используются для условного описания основных характеристик реалий сегодняшнего и завтрашнего дней. При существующем уровне развития науки, технологий, но стремлении оставаться в иллюзии стабильного и предсказуемого мира, возникает необходимость прояснить способы социального взаимодействия и совместной работы в профессиональных сообществах. Хаотичные попытки редко продуктивны в конструктивном смысле, в связи с чем исходной точкой исследования выбраны такие компетенции, которые удерживают специалистов и руководителей строительной сферы в адекватном рабочем и психологическом состоянии, в том числе и особенно в условиях изменчивого мира. Важно упомянуть, что различные профессиональные группы обладают различными культурными и субкультурными признаками. Например, в силу разных типов преобладающих организационных культур, инструменты, способствующие повышению эффективности команд в военных организациях, теряют свою работоспособность в строительных организациях. Универсальный подход определить не представляется возможным.

Строители – люди реального дела, организационная культура «Результата» является наиболее распространенной в строительных организациях [6, 9]. Организационная культура «Результата» или рыночная культура К. Камерону и Р. Куинну характерна для целеустремленных, ориентированных на решение конкретной задачи, склонных к соперничеству, конкуренции сотрудников [13, с.235]. Обращаясь к классификациям и разработкам предшественников, стоит учесть, что измерения организационной культуры имеют погрешности, результаты функционирования организаций во многом определяются ее изменчивым своеобразием, а типы организационных культур существуют в смешанном виде, однако одна или две при этом являются доминирующими [13, с.237]. Штрихи к психологическому портрету сотрудников строительных организаций, выполненные по критерию доминирующей организационной культуры, дают исходные основания для исследования состава строительных команд в соотношении с особенностями их целенаправленного трудового взаимодействия. Данная работа связана с этапом сбора данных в отношении ролевого состава строительных команд на этапе обучения в вузе с целью повышения эффективности их работы в условиях непредсказуемого современного мира.

### **Методы (методики)**

В настоящем исследовании методологическая база заложена трудами отечественных и зарубежных представителей научного сообщества, отражающих специфику командообразования, командного взаимодействия как социально-психологического феномена. Одной из ведущих концепций, определяющей подход к психологическим явлениям на индивидуальном

групповом и межгрупповом уровнях, является концепция межгрупповой адаптации проф. Булгакова А.В. и сформулированный им амбивалентный подход к изучению социально-психологических явлений [2]. Приняты во внимание работы, опубликованные в международных изданиях, по изучению деятельности реальных строительных команд, намеренно выбранные из этнически контрастных выборок [16, 20, 24.]. Сказался авторский многолетний практический опыт в строительстве в качестве преподавателя, тренера, консультанта, а также область научных интересов: эмоции, эмоциональный интеллект и эмоциональная компетентность, эмоциональный компонент межгрупповой адаптации. Мировоззренческая основа на холистической философской позиции, что подразумевает комплексный подход.

Комплексный подход к оценке персонала включает несколько векторов исследования: личностный, интеллектуальный, мотивационный, имеющийся опыт, степень освоения командной роли [17]. Не первый год ведутся исследования мотивационных факторов в строительных командах [например, 6, 9, 11], специфики ролевого состава строительных команд [например, 8, 11], продолжительное время изучаются личностные особенности в контексте исследования эмоциональной компетентности, в том числе в качестве компонента межгрупповой адаптации в строительных организациях [например, 5, 6, 9, 19, 21]. Показатели имеющегося у строителей опыта и степени освоения командной роли проявлялись, отслеживались, фиксировались в ходе выполнения командных заданий.

Особым образом на ход исследования повлияли разнообразныe подходы к пониманию организационной культуры. Среди множества классификаций организационных культур, признанных в научной литературе, первой была предложена Т. Парсонсом в 1937 г. [23]. Наиболее интересны в контексте данного исследования и научных интересов автора две из пяти социальных эталонных переменных, описывающих ценностные ориентации в различных культурах, представляющих собой особенности человеческих взаимоотношений и определяющих их поведение, они затрагивают иррациональную, эмоциональную сторону психологической природы человека (дихотомия аффективность – аффективная нейтральность) и критерии оценки деятельности личности (дихотомия качество – результат). Все пять переменных служат эталоном, позволяющим преодолеть неопределенность, что крайне актуально в условиях VUCA- и BANI-миров. Аффективность предполагает направленность на удовлетворение собственных потребностей, аффективная нейтральность обнаруживает стремление заслужить одобрение окружающих; результат способствует формированию отношения к объекту как комплексу успешной деятельности, в противовес качеству в смысле конформизма и соглашательства [13, с.225]. Парсонс предложил классификацию, основанную на социальных эталонных переменных и включающую четыре типа организационных культур.

Ч. Хэнди, развивая идеи идеологии организаций Роджера Харрисона, также описал четыре типа организационных культур, ориентированных на власть, на роль, на задачу и на личность. Выявленная доминирующая у строителей рыночная культура по описанию схожа с организационной культурой результата (целевая, с ориентацией на проект, работу) по Хэнди [15, с.12]. Такая культура отличается гибкостью, адаптивностью; внутриорганизационной пластичностью при необходимости, но с трудом контролируемая, без выраженного центра. Ч. Хэнди предостерегает против поспешного принятия такой культуры, «она «выживает» только в благоприятных технологических и «климатических» условиях» [15, с.12].

Типы организационных культур по Ф. Тромпенаарсу, с опорой на критерии Т. Парсонса, классифицированы исходя из национальных культурных особенностей поведения по семи критериям, среди которых присутствует эмоциональный (критерий «эмоциональность – эмоциональная нейтральность») и основанный на результативности (критерий «достижение – аскрипция (принадлежность)») компоненты [13, с.231]: культуры «Семья» (патерналистская модель как, например, в Греции, Испании, Сингапуре, Японии), «Эйфелева башня» (классический механизм бюрократической системы с присущим ему отношением к людям, как к «человеческим ресурсам»), «Управляемая ракета» (благоприятные профессиональные условия для

временной качественной работы (как в проектных командах), например, в странах Северо-Западной Европы, США, Канаде), «Инкубатор» (возможность для самовыражения, самосовершенствования, творчества) [13, с.233].

Одной из самых популярных признана классификация К. Камерона и Р. Куинна, авторы которой предложили не только типы и их характеристики, но и конкретные рекомендации по изменениям организационной культуры. По Камерону и Куинну рыночная культура, пришедшая в конце 1960-х годов на смену иерархической, заложенной еще В. Вебером, под лозунгом «всё или ничего» настроена на жёсткую конкуренцию, лидерство на рынке, стремление к первенству [3, сс. 71-73]. Интересно, что у Хэнди метафоричным божеством целевой культуры выбрана Афина, богиня войны, хотя более подходящим, как отметил М. Уитцель [4, с. 964], было бы покровительство бога ремесленников. Однако, по Камерону и Куинну, рыночной культуре присуща агрессивная стратегия, подход «пленных не брать», они приводят слова генерала Джорджа Паттона о победе противника, «маршируют к цели» [3, с. 73]. Контекст, вполне подпадающий под юрисдикцию Афины. Помимо иерархической и рыночной, Камерон и Куинн включили в свою классификацию организационные культуры кланового и адхократического типа [3, с. 73-76, 76-79].

По причине поликультурности состава строительной отрасли интерес представляет типология Г. Хофстеде, являющаяся результатом межкультурного исследования (самая эмпирически подтвержденная модель среди представленных), в котором определены такие причины поведенческих различий в организациях, как национальная культура и социально-демографические характеристики [13, сс.236-237]. Так, представители индивидуалистических культур (в основном европейская, западная культура) отличаются эмоциональной независимостью, в отличие от представителей коллективистских (чаще это страны Востока, Азии), где степень кооперации, интеграции, осознания «мы» высока, как и степень эмоциональной зависимости от других людей, группы. Хофстеде описал также смешанные культуры (например, страны Латинской Америки, Южной Европы). Помимо эмоциональной зависимости – независимости, Хофстеде описал такие синдромы, характеризующие специалистов, менеджеров и организации, как дистанция власти, избегание – принятие неопределенности (важный компонент в условиях нестабильного и непредсказуемого мира), маскулинность – феминность (соотношение характеристик, связанных с мужскими и женскими ролями), стратегическое мышление (долгосрочная (первоначально - «конфуцианский динамизм») – краткосрочная ориентация на будущее) [13, с.240].

Методика оценки организационной культуры К. Куинн и Р. Камерон [3] в модернизации А.В. Булгакова позволяет провести стандартизированные измерения организационной культуры. Доминирующая субкультура в строительных командах/организациях определяется как превышение среднего (25 баллов) на 5 баллов. Модернизированный опросник включает шесть заданий. Респондентам предоставляется инструкция, в которой разъясняется, что все перечисленные факторы (варианты ответов: А, В, С, D) одновременно присутствуют в организационной культуре каждой компании (подразделения) в той или иной степени, что в сумме составляет 100%. Очень важно внимательно прочитать каждый вопрос и варианты ответов (А, В, С, D), после чего проставить свои оценки каждому фактору в процентах в таблицу в столбец «Доля фактора, в %» таким образом, чтобы  $A+B+C+D=100\%$ . Полученные обобщенные результаты позволят оптимизировать механизмы установления социального партнерства между членами коллектива и работодателем/руководством. Методика сосредоточена на изучении межгрупповой адаптации, дана в сокращенном виде с целью экономии временного ресурса. Это крайне важный момент в процессе подготовки и проведения исследования среди строителей, который вместе с доступом к образовательной площадке строительного вуза позволяет осуществлять научно-исследовательский замысел. Г.М. Андреева в главе «Практические приложения социальной психологии» отмечала, что в реальных организациях социально-психологическое исследование сложно или невозможно организовать в том числе из-за недоступности времени проведения прикладного исследования [1, с. 252].

Для формирования, управления, повышения качества работы команд широко применяется модель командных ролей Белбина - диагностический инструмент, основанный на восьми ролях (есть вариант, где используется девять ролей) с описанием их характеристик, должностных обязанностей, привносимым в команду вкладом и допустимыми слабостями. По Белбину команда эффективна, если все восемь ролей присутствуют в ее составе. Все роли в модели делятся на три широкие категории по типу ориентации: на мысли («Мыслитель», «Оценщик»), на действия («Формирователь», «Исполнитель», «Доводчик»), на людей («Председатель», «Коллективист», «Разведчик») [17]. Опросник состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми респондент может согласиться или не согласиться. На каждый блок есть 10 очков, присваивать которые можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. При согласии с каким-либо утверждением на все 100%, ему присписываются все 10 очков. Одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Необходимо проверить, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

### Результаты и их обсуждение

Результаты исследования организационной культуры строительных компаний сопоставимы с прежними: культура результата выявляется чаще других, культура отношений и творчества встречается реже. Типичные примеры приведены на рисунках 1 и 2.



Рисунок 1 – Типичный результат по методике оценки организационной культуры К. Куинн и Р. Камерон в модернизации А.В. Булгакова (1)

Ориентированным на результат сотрудникам строительных организаций привычно действовать в жестких условиях конкуренции под суровым руководством, контролем, надзором. Строительство обеспечивает безопасность и комфорт жизнедеятельности человека, это зона высокой ответственности, регулируемая нормами, правилами. Это условия для проявления таких волевых качеств, как целеустремленность, выдержка, настойчивость. Контроль и стабильность необходимы для достижения результата при доминировании данной оргкультуры. ВANI - мир стабилен лишь в своей неопределенности, поэтому для баланса принят оптимистичный взгляд на происходящее с учетом возрастающей актуальности таких психологических качеств, как пластичность, гибкость, адаптивность. При всей своей тяжеловесности (а значит и инертности) строительная отрасль не может не реагировать на подвижный изменчивый мир, здесь нацеленность на результат служит безопасным коридором для строительных компаний, не дает надолго отвлечься на тревожащие факторы. С одной стороны, психическая негибкость

строителей затормаживает скорость адекватного реагирования на изменения, но с другой стороны обеспечивает сохранность людей, профессиональной деятельности, отрасли. Серьёзная доля ответственности – на руководстве компании / организации.



Рисунок 2 – Типичный результат по методике оценки организационной культуры К. Куинн и Р. Камерон в модернизации А.В. Булгакова (2)

Исследование командного состава строителей выявило, что в разных выборках чаще всего встречаются командные роли «исполнителя» и «доводчика». На рисунке 3 представлены результаты по модели Белбина 2020 года (поликультурная выборка, 148 человек: 70 девушек, 78 юношей, средний возраст 24 года), на рисунке 4 представлены результаты 2022 года (поликультурная выборка, 80 человек: 40 юношей и 40 девушек).



Рисунок 3 – Распределение ролей в строительных командах (1)



Рисунок 4 – Распределение ролей в строительных командах (2)

Общая картина показывает преобладание среди строителей исполнителей, коллективистов, также высок процент доводчиков. Исполнители, по Белбину, надежны, дисциплинированы, эффективны, но инертны, с трудом принимают нововведения. Коллективисты дружелюбны, но нерешительны, отличаются низкой стрессоустойчивостью. Для коллективистов наиболее комфортной рабочей средой скорее всего должна быть организационная культура отношений. Доводчики аккуратны, внимательны, но тревожны. По обоим выборкам низкие показатели присутствия в строительных командах оценщиков, разведчиков, мыслителей. Плюсы оценщиков в рассудительности, сильном аналитическом и стратегическом мышлении, разведчиков – в коммуникабельности, открытости, гибкости, мыслителей – в развитых способностях генерировать идеи, высоком умственном интеллекте, самостоятельности.

Сильной стороной строительных команд, исходя из полученных результатов, является направленность на реализацию цели, стремление преодолевать возникающие трудности на этом пути, укладываться в сроки, удерживать уровень качества профессиональной деятельности на должном высоком уровне, сохранять целенаправленную активность даже в условиях тревожащей неопределенности. Жесткое руководство при этом придает ускорение, направляет потенциальную энергию команд в сложных современных условиях, посредством нестандартных управленческих решений поддерживает соответствие специфических внутриорганизационных (командных) возможностей и внешнего мира.

На этапе обучения в вузе строители осваивают программу по дисциплине «Технология командообразования», в ходе которой выясняют собственную командную роль, которая позволяет наиболее успешно самореализовываться в процессе выполнения профессиональных и учебно-профессиональных задач, сопоставляют приобретенный опыт с уже имеющимся. Осознание ролевых возможностей и ограничений закладывает базу для саморазвития, определяет точки роста. Самоанализ командной работы осуществляется благодаря рефлексивному отчету, входящему в перечень заданий по дисциплине. Практическая ориентированность дисциплины и задания для самоанализа повышают компетентность выпускников в части готовности к работе в командах, что подтверждается анкетами обратной связи.

### **Выводы и заключение**

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы:

Во-первых, практико-ориентированные дисциплины социально-психологической направленности актуальны и востребованы в современном строительном образовании.

Во-вторых, сфера строительства многочисленна и поликультурна по своему составу, что провоцирует обращение внимания на человеческий фактор.

В-третьих, внедрение информационных технологий (ВИМ) объединяет прежде разрозненные этапы работы и различные профессиональные группы в едином рабочем пространстве. Эта специфика современного строительного производства затребует надлежащий уровень социально-психологических компетенций, потенциальные возможности развития которых концептуально заложены в модели Межгрупповой адаптации проф. Булгакова А.В.

В-четвертых, разнообразны подходы к пониманию организационной культуры как единой ценностной и поведенческой модели для большинства членов организации по-разному раскрывают сущность понятия, но в большинстве своем учитывают эмоциональный и культурный компоненты. Данные подходы подготовили дополнительные укрепляющие элементы для общего фундамента исследования.

В-пятых, в условиях VUCA- и BANI-миров в организационной культуре строительных организациях сохраняются доминирующие черты культуры результата, а ролевой состав отличается преобладанием исполнителей, коллективистов, доводчиков.

В связи с продолжающейся трансформацией мира (в том числе сферы строительства), научно-исследовательский интерес к профессиональной деятельности в строительных командах также набирает обороты.

В дальнейшем планируется продолжить исследование, комплексно проанализировать результаты изучения оргкультуры, мотивации, личностных особенностей (с акцентом на эмоциональную составляющую), уровня освоения командных ролей и имеющегося опыта строителей. Кроме того, держа руку на пульсе глобальных изменений, значимым представляется отдельное исследование руководящего состава строительных компаний, как наиболее ответственного звена.

### **Библиография**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 290 с.
2. Булгаков А.В., Магера Т.Н. Концепция межгрупповой адаптации как платформа управления поликультурной организацией // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. № 2. – С. 1-28.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Классики менеджмента. Энциклопедия /Под ред. М. Уорнера // Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. -1168 с.
5. Магера Т.Н. Критерии эмоциональной компетентности строителей-менеджеров // Вестник МГСУ, № 6. 2011. С.527 – 532.
6. Магера Т.Н. Потенциальные возможности эмоционального компонента межгрупповой адаптации руководителей различных подразделений в поликультурной строительной организации // Человеческий капитал. № 10, 2018. – С. 61-71. DOI: 10.25629/НС.2018.10.05.
7. Магера Т.Н. Романова Е.В. Цифровые технологии в подготовке строителей: социальное взаимодействие в отрасли // Сметно-договорная работа в строительстве №2 2022, №2, УДК:378.016 DOI:10.33920/str-01-2202-09.
8. Магера Т.Н. Управление строительными командами на основе специфики их ролевого состава // Экономика и предпринимательство, № 6 (Vol. 15), 2021 г., С. 1083-1086.
9. Магера Т.Н. Эмоциональный компонент межгрупповой адаптации в поликультурной организации как фактор управления персоналом строительной компании: дисс. ... кандидата психологических наук - 19.00.15 («Социальная психология»). – Мытищи, 2018. – 244 с.



10. Магера Т.Н. Эффективное управление на основе эмоциональной компетентности. // Управление персоналом в программе подготовки менеджеров: сб. материалов междунар. научн.-практич. семинара. – Воронеж, ВГУ, 2010. – С. 93-95.
11. Магера Т.Н., Широнова Н.А. Мотивационные факторы командной работы в строительной отрасли // Сметно-договорная работа в строительстве. 2022, №1. DOI:10.33920/str-01-2201-10.
12. ООО «ЦНТИ» НормоКонтроль: официальный сайт. – М. URL: [https://standartgost.ru/g/Поручение\\_Президента\\_Российской\\_Федерации\\_Пр-1235](https://standartgost.ru/g/Поручение_Президента_Российской_Федерации_Пр-1235) (дата обращения: 27.07.2022). Текст: электронный.
13. Почебуг Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие для академического бакалавриата. – М.: Проспект, 2020. – 552 с.
14. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт. – М. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 19.10.2021). Текст: электронный.
15. Хэнди Ч. Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
16. Azmy N. The role of team effectiveness in construction project teams and project performance (2012). Graduate Theses and Dissertations. 12265. [Электронный ресурс] URL: <https://lib.dr.iastate.edu/etd/12265> (дата обращения 12.04.2021)
17. Belbin Team Roles. Belbin Associates. Archived (PDF) from the original on 19 September 2017. Retrieved 5 June 2020. [Электронный ресурс] URL: <https://www.belbin.com/media/1158/belbin-uk-2014-a-comprehensive-review.pdf> (дата обращения 27.04.2022).
18. Cascio Jamais. Facing the Age of Chaos. Social journalism platform Medium.com [Электронный ресурс] URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата обращения 13.08.2022).
19. Ishkov A., Magera T. Emotional Competency in an Engineering University: Yes or No? (2015) Procedia Engineering, 117, pp. 148 – 153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2015.08.251>.
20. Larsson J., Eriksson P.E., Pesämaa O. (2018), The importance of hard project management and team motivation for construction project performance // International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 11 No. 2, pp. 275-288. URL: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2017-0035> (дата обращения 12.04.2021).
21. Magera T. Emotional Component in a Multicultural Construction Organization // Modern Journal of Language Teaching Methods (MJLTM) Vol. 8, Issue 11, November 2018. ISSN: 2251 – 6204. pp. 662-670
22. Magera T.N. Socio-psychological aspects of the introduction of information modeling technologies in construction // E3S Web Conf. TPACEE Volume 135, 2019. Innovative Technologies in Environmental Science and Education (ITESE-2019). Article Number 04038. Number of page(s). Section Environmental Planning and Environmental Education. doi.org/10.1051/e3sconf/201913504038.
23. Parsons Talcott, The Structure of Social Action. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1937. – 817 p.
24. Tabassi A., Abdullah A., Bryde D.J. Conflict management, team coordination, and performance within multicultural temporary projects: evidence from the construction industry // Project Management Journal, 2019, Volume: 50 issue: 1, page(s): 101-114. doi.org/10.1177/8756972818818257.
25. U.S. Army Heritage and Education Center. US Army Website. Q. Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? [Электронный ресурс] URL: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869> (дата обращения 11.01.22).

## ROLE COMPOSITION AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF MODERN CONSTRUCTION TEAMS

**Magera T.N.**

National Research Moscow State University of Civil Engineering

**Abstract.** The article is a continuation of research aimed at addressing the issue of improving the efficiency of personnel management in construction organizations with such characteristics as multiplicity and multiculturalism, carrying out professional activities in the modern conditions of the VUCA and BANI worlds. One of the hallmarks of the construction industry is the relevance and necessity of teamwork, and therefore the readiness to work in teams is part of the competence of graduates of construction universities. Construction students at the stage of training in the master's program are active full-time employees of real construction companies. The originality and success of intra- and inter-team interaction is of research interest. The basis of this study is the concept of intergroup adaptation by A.V. Bulgakov in terms of its emotional component, approaches to understanding organizational culture. Diagnostic tools are presented by K. Quinn and R. Cameron's method of assessing organizational culture in the modernization of A.V. Bulgakov, a test for determining the leading team role according to the Belbin model. The dominant organizational culture of construction organizations for the period from 2018 to 2022 retained the characteristics of a result culture, the role composition of construction teams is represented by performers, collectivists, closers. Typical graphical results of the study are given in the article. The general conclusion determines the further direction of the study, aimed at studying the management of construction companies.

**Key words:** construction teams, team roles, organizational culture, team building technology.