МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А. В. СИДОРЕНКОВ, Н. Ю. УЛЬЯНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ГРУПП И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Рекомендовано к печати
Президиумом Российского Психологического общества

Ростов-на-Дону
Издательство Южного федерального университета
2016

УДК 159.9
ББК 88.56
С34

Печатается по решению редакционно-издательского совета Южного федерального университета (протокол № 3 от 23 ноября 2015 г.)

Рецензенты:
профессор кафедры социальной психологии и психологии личности Южного федерального университета, профессор, доктор психологических наук *В. А. Лабунская*;
зав. кафедрой психологии Курского государственного университета, профессор, доктор психологических наук *С. В. Сарычев*

Сидоренков, А. В.

С34 Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2016. – 328 с.

ISBN 978-5-9275-1989-7

В учебном пособии изложены современные представления о коллективной форме организации труда, сущности, факторах и методах повышения групповой эффективности. Подробно рассмотрены характеристики групп и команд в организациях и на предприятиях, освещены существующие подходы к пониманию феномена эффективности, детерминанты и условия групповой эффективности. Представлены основные направления и способы организационно-управленческого и социально-психологического воздействия на малые группы с целью оптимизации их функционирования и деятельности.

Для преподавателей, аспирантов и студентов психологических и экономических направлений основного и дополнительного профессионального образования, а также руководителей, менеджеров и специалистов в области организационной психологии и управления персоналом.

УДК 159.9
ББК 88.56

ISBN 978-5-9275-1989-7

© Южный федеральный университет, 2016
© Сидоренков А. В., Ульянова Н. Ю., 2016
© Оформление. Макет. Издательство Южного федерального университета, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 5
Раздел 1. ПОНЯТИЕ ГРУППЫ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ 9
Глава 1. Характеристика групп и команд в организации 9
1.1. Особенности малой группы и команды 9
1.2. Типология производственных групп и команд 16
1.3. Самоуправляемые рабочие группы 25
1.3.1. Разновидности самоуправляемых рабочих групп 25
1.3.2. Внедрение самоуправляемых рабочих групп 34
1.4. Кружки качества 40
1.5. Развитие групп и команд 48
Глава 2. Эффективность группового субъекта 52
2.1. Общее понятие эффективности 52
2.2. Аспекты исследования групповой эффективности 56
2.3. Модели групповой эффективности 61
2.4. Критерии и показатели реальной эффективности 70
2.5. Способы оценки групповой эффективности 74
2.6. Комплексная оценка групповой эффективности 92
2.7. Направления повышения групповой эффективности 96
2.7.1. Комплектование команд 96
2.7.2. Организационно-психологическое воздействие 102
2.7.3. Стимулирование и мотивация персонала 106
2.7.4. Обучение и развитие персонала и групп 115
2.7.5. Управленческий консалтинг и коучинг 122
Проектное задание 128
Тест рубежного контроля 128
Рекомендуемая литература 130
Раздел 2. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ 131
Глава 3. Внешние условия деятельности и эффективность группы . 131
3.1. Понятие условий жизнедеятельности групп и команд 131
3.2. Управление внешними условиями групп и команд 136

Глава 4. Количественно-структурные характеристики и эффективность группы 142
4.1. Численный состав 142
4.2. Структура 146
4.3. Коммуникативная сеть 150
4.4. Композиция 153
Глава 5. Субъектные характеристики и эффективность группы . . . 156
5.1. Цели и задачи 156
5.2. Мотивация 163
5.3. Нормы и ценности 171
5.4. Сплоченность 181
5.5. Надежность и устойчивость 191
5.6. Организованность 195
Глава 6. Феномены отношений и эффективность группы 200
6.1. Взаимоотношения 200
6.2. Совместимость 203
6.3. Доверие 206
6.4. Идентичность 217
Глава 7. Взаимодействие и групповая эффективность 227
7.1. Взаимодействие внешней и внутренней активности группы . . 227
7.2. Кооперация и конкуренция 232
7.3. Противоречие и конфликт 238
7.4. Групповая дискуссия и принятие решений 254
Глава 8. Характеристики индивидов и эффективность группы 264
8.1. Адаптация 264
8.2. Статусы и роли 272
8.3. Руководство и лидерство 281
8.4. Вклад работников в групповую деятельность 296
Проектное задание 302
Тест рубежного контроля 302
Рекомендуемая литература 304
Библиография 306

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность предприятий и организаций – одна из наиболее обсуждаемых на сегодняшний день проблем в менеджменте, социологии труда, социальной и организационной психологии и т. д. В связи с этим особое значение имеет управление человеческими ресурсами как важнейший инструмент организации, без которого невозможно ни повышение качества функционирования предприятия, ни внедрение инноваций, ни технологическое развитие.

Специалисты ищут новые подходы и методы управления персоналом, стремясь создать инструменты для роста успешности работы сотрудников и компании в целом. Важным направлением в этой сфере является управление производственными группами и командами (отделами, бригадами, сменами и т. п.), предполагающее рассмотрение малых групп не только в качестве структурных элементов организации, но и как важнейших субъектов профессиональной деятельности. С этой точки зрения эффективность организации напрямую зависит от эффективности каждого первичного структурного подразделения, занятого выполнением той или иной целевой функции.

Руководители предприятий ежедневно сталкиваются с задачей организации работы сотрудников в малых группах. Уже на этапе планирования и набора персонала необходимо рассчитывать оптимальный количественный и качественный состав штата, распределяя при этом производственные и административные задачи и полномочия между подразделениями таким образом, чтобы получить максимальный результат при минимизации затрат. В процессе деятельности важно поддерживать и развивать внутригрупповые и межгрупповые взаимосвязи, обеспечивающие необходимый обмен информацией и ресурсами для выполнения основной деятельности организации, что требует постоянного внимания со стороны менеджмента. Надо также учитывать и, при необходимости, корректировать социально-психологические и структурно-количественные характеристики групп, особенности взаимоотношений работников, процесс адаптации новичков и лояльность работников к организации. Наконец, развитие организации – расширение сферы деятельности, модернизация технологий, внедрение новых стандартов и т. п. –

невозможно без специального сопровождения сотрудников и зачастую предполагает трансформацию организационной структуры компании. В связи с этим специалистам по работе с персоналом, а также менеджерам всех уровней необходимы практические методики и рекомендации по управлению эффективностью производственных групп и команд, являющихся основными субъектами деятельности в организациях.

Эффективность групповой работы является предметом многочисленных исследований в экономике, психологии, социологии и других отраслях гуманитарного знания. В настоящее время все более востребованным становится развитие междисциплинарного подхода к изучению этой сложной проблемы. Разрабатываются модели групповой эффективности, выделяются ее объективные и субъективные показатели, анализируются факторы, оказывающие позитивное и негативное влияние на эффективность групп и команд в организации, совершенствуются методы ее повышения. В то же время изменение социально-экономических условий и развитие новых технологий требуют постоянной модернизации подходов к управлению человеческими ресурсами и групповой работой. В частности, во многих зарубежных крупных и средних компаниях популярной стала организация деятельности групп в виде команд, что, кстати, в советский период нашей страны широко было распространено в форме бригадной организации труда. В зависимости от содержания и организации совместной деятельности выделяют различные виды команд: самоуправляемые рабочие группы, кроссфункциональные группы, виртуальные команды и др. Каждая из них имеет определенные преимущества и ограничения и требует специально организованной работы по управлению ими.

Исследование групповой эффективности как сложного феномена включает в себя несколько направлений. Во-первых, конкретизируется содержание понятия «эффективность», уточняются критерии и показатели эффективности группы. В этом отношении важна концептуальная платформа понимания групповой эффективности, поскольку на ее основе создаются алгоритмы и приемы оценки и оптимизации работы первичных структурных подразделений и организации в целом. От того, какие именно показатели выбраны руководством организации для оценки эффективности, будут во многом зависеть результаты деятельности и стимулирование ее сотрудников. Во-вторых, специалистами создаются различные модели групповой эффективности. Такие модели позволяют структурировать представления о компонентах и факторах эффективности, помогают установить причинно-следственные связи и дают основу для разработки стратегий и методов управления деятельностью групп и команд в организациях различного профиля. В-третьих, изучается действие различных характеристик групп и их членов, внешних условий деятельности на те или иные показатели эффективности. Выявление тенденций такого влияния позволяет более действенно управлять эффективностью команд посредством варьирования социально-психологическими, социально-экономическими, структурно-организационными, социокультурными и другими переменными. Так как многие факторы влияют на эффективность групп не только по отдельности, но и во взаимодействии друг с другом, создавая сложную картину детерминации, то следует использовать комплексный подход к управлению ими, т. е. одновременно контролировать и изменять несколько взаимосвязанных переменных. Кроме того, необходимо разрабатывать специальные программы оптимизации и развития групповой, в том числе командной работы.

Целью данного учебного пособия является изложение современных научных представлений о групповой эффективности, ее основных факторах и способах ее повышения. В соответствии с принципом модульного структурирования образовательных программ пособие включает в себя два раздела, содержательно соответствующих тематическим модулям «Понятие группы и ее эффективности» и «Условия и факторы групповой эффективности».

В первом разделе рассматриваются основные характеристики групп и команд, их функции и типология, специфика командной формы организации труда, раскрывается сущность феномена эффективности малой группы, описываются подходы и технологии управления эффективностью команд на предприятиях, приводятся примеры их практической реализации в разных отраслях производства и сервиса. Второй раздел посвящен описанию детерминант производственно-экономической и социально-психологической эффективности группы, таких как внешние условия, социально-психологические и структурно-

количественные характеристики группы, определенные формы активности ее членов. Обозначены как достаточно очевидные и прямые, так и сложные формы влияния тех или иных факторов на разные виды эффективности группы. Освещение факторов групповой эффективности сопровождается указанием возможных направлений, методов, приемов управления ими с целью повышения групповой эффективности. Оба раздела снабжены материалами, необходимыми для диагностико-квалиметрического обеспечения учебного процесса: проектными заданиями и тестами для самопроверки, а также списком литературы, рекомендованной для самостоятельной подготовки обучающихся.

Учебное пособие может использоваться в рамках основного и дополнительного профессионального образования по дисциплинам «Организационная психология», «Управление персоналом», «Психология малых групп», «Эффективность малых групп в организации», «Методы оценки и повышения эффективности малых групп в организации» и др. Книга может представлять интерес для руководителей, менеджеров и специалистов по развитию персонала в организациях и на предприятиях разного профиля деятельности.

РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЕ ГРУППЫ И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Глава 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУПП И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Особенности малой группы и команды

Любое современное общество в различных его сегментах соткано из множества разных малых групп: семейных, образовательных, производственных, спортивных, тренинговых и др. Причем каждый из перечисленных и иных типов групп по своему содержанию не однороден и дробится на некоторое множество разновидностей. Например, семьи бывают моногамные и полигамные, простые и сложные, патриархальные и современные. Большое многообразие групп создает значительные трудности в осмыслении их сложной природы, даже в попытке их обобщить и найти общую для них формулировку. Не случайно существует более ста определений малой группы, которые характеризуются разной мерой сходства, акцентированием внимания на тех или иных аспектах групповой активности, описательным или теоретическим подходом. В их длинном ряду нам трудно выбрать одно, которое бы было «лучше» других. В самых общих словах можно сказать, что ***малая группа*** – это малочисленная по составу социальная общность, члены которой объединены на основе одного или нескольких социальных (например, совместная работа) и/или психологических (интересы, симпатия) признаков и находятся в относительно устойчивом контакте друг с другом.

Чтобы охарактеризовать малую контактную группу и выделить ее из ряда других социальных общностей, можно пойти по другому пути, обозначив некоторый спектр ее отличительных признаков:

1. *Общая цель.* Любая группа имеет либо единую и неделимую цель, как, скажем, футбольная команда, либо общую цель, разделенную на ряд задач, самостоятельно выполняемых ее членами, как, например, в работе токарей одной бригады или служащих кредитного отдела в банке.

2. *Контакт.* В малой группе имеет место относительно регулярное и продолжительное взаимодействие, которое может быть непосредственным, т. е. «лицом к лицу», или опосредованным техническими средствами, такими как телефон, интернет.

3. *Персональная осведомленность.* Члены одной группы имеют друг о друге хотя бы самые общие представления, т. е. знание о некоторых психологических качествах, предпочтениях, интересах, сторонах жизни за пределами группы.

4. *Восприятие как группы.* Представители некоторой социальной общности воспринимают себя как членов одной группы, сторонние наблюдатели также воспринимают их как одно целое.

5. *Взаимозависимость.* Члены любой группы в большей или меньшей степени находятся во взаимозависимости. Когда деятельность группы предполагает единую цель и на выходе общий для всех результат (например, экипаж танка), то взаимозависимость достигает максимума. Если общая цель дифференцируется на ряд задач, выполняемых людьми самостоятельно, а на выходе имеет место совокупность индивидуальных результатов (отдел продаж в автосалоне), то взаимозависимость значительно снижается. Представление какого-то индивида о своей абсолютной независимости в группе является заблуждением и может привести к ошибочным решениям и поступкам.

6. *Нормы.* В любой группе с более или менее продолжительной историей своего существования формируется система ценностей и норм, в том числе связанных с внутри- и межгрупповым поведением, которые разделяются большинством индивидов.

7. *Структура.* В сформировавшейся контактной группе, состоящей из трех или более человек, существует формальная и неформальная структура взаимодействия, а также социально-психологическая структура, т. е. неформальные подгруппы, возможно, не включенные в них члены, определенные отношения между ними.

Наличие у социальной общности всех этих перечисленных признаков позволяет утверждать, что она представляет собой малую контактную группу. Этот перечень признаков распространяется на группы с опытом жизнедеятельности, но не может в полной мере быть применим к только что созданным группам.

Если посмотреть на организации в сфере экономики, государственного и муниципального управления, в правоохранительной

и правоприменительной системе, в армии и гражданской обороне, то повсеместно встречаются малые группы. Малочисленные по штату компании, например рекрутинговые или консалтинговые агентства, состоящие из 5–15 работников, можно также воспринимать как малые контактные группы. Средние и крупные организации и предприятия состоят из первичных структурных подразделений (управлений, отделов, бригад, смен и т. д.), которые представляют собой малые группы. Все они, независимо от профиля их деятельности, могут быть объединены общим названием в широком его значении – малые производственные группы (трудовые коллективы).

Производственная группа представляет собой определенным образом организованную совокупность непосредственно или опосредованно взаимосвязанных индивидов, осуществляющих профессионально-предметную совместную деятельность, направленную на воспроизводство и/или развитие некоторого сегмента общества. Деятельность этого типа группы может быть направлена на *создание продукции* (например, рабочая бригада), *технологии* (конструкторское бюро) или *проектов* (проектная команда), *оказание услуг* (смена в ресторане) или *ведение финансовых операций* (планово-финансовый отдел), *управление системами техническими* (экипаж самолета) или *социальными* (команда менеджеров), *поддержание государственной безопасности* (воинские подразделения), *общественного порядка* (подразделения МВД) или *предупреждение и устранение чрезвычайных ситуаций* (оперативные пожарные подразделения МЧС).

Производственные группы могут иметь разные формы организации совместной деятельности (ФОСД) в зависимости от пространственно-операциональных связей работников:

а) *совместно-индивидуальная форма* предполагает ряд самостоятельных задач, которые распределены между членами группы и выполняются ими по отдельности и относительно независимо друг от друга (например, группа риэлторов, отдел художников декоративной росписи, колл-центр, управление кадрами) (рис. 1);

б) *совместно-последовательная форма* выражается в распределении между членами группы взаимосвязанных задач и последовательном выполнении ими работы по решению этих задач

(бригада на конвейерном (поточном) производстве в машиностроении, пищевой или горнодобывающей отрасли) (рис. 2);

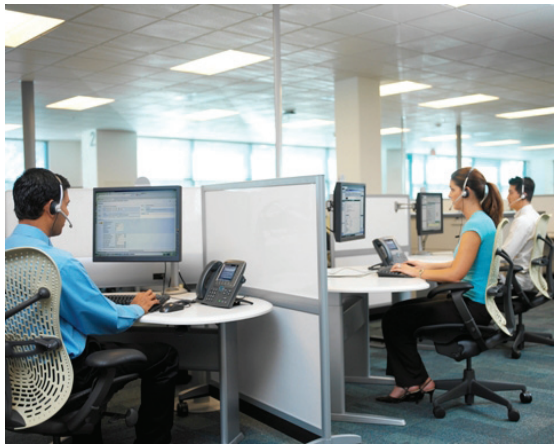


Рис. 1. Совместно-индивидуальная форма деятельности (источник: http://mebeluxnn.ru)



Рис. 2. Совместно-последовательная форма деятельности (источник: http://www.raduga-npp.ru)

в) *совместно-взаимодействующая форма* предполагает непосредственное взаимодействие каждого со всеми остальными, тесную взаимозависимость и взаимоответственность всех членов группы при решении ими взаимосвязанных задач (бригада монтажников или строителей, отряд специального значения или экипаж танка) (рис. 3).



Рис. 3. Совместно-взаимодействующая форма деятельности (источник: http://www.gazprom.ru)

Во многих производственных группах могут одновременно сочетаться какие-то две формы организации совместной деятельности.

Производственные группы выполняют в большей или меньшей степени определенные социальные функции относительно организации и своих членов. В организации, где есть две группы и более, они реализуют по отношению к ней такие функции, как:

– *конституирование* – группа представляет собой базовый элемент организационной структуры;

– *сохранение, воспроизводство и развитие* – группа как коллективный субъект жизнедеятельности организации обеспечивает ее функционирование и развитие, стабильность и вариативность;

– *связь между индивидом и организацией* – группа выступает основным звеном формирования, поддержания и развития связи между индивидом и всей организацией, содействует адаптации работников в организации.

По отношению к своим членам производственные группы выполняют следующие функции:

– *информирование* – в группе люди могут получать друг от друга разнообразную информацию, в том числе по важным вопросам работы, что обеспечивает реализацию их познавательных потребностей;

– *обучение* – благодаря включенности в группу, индивиды, особенно молодые специалисты, имеют возможность развивать свои профессиональные и социальные знания и навыки, что происходит на основе обмена опытом, научения в процессе наблюдения за разнообразными моделями поведения, выполнения разных ролей;

– *содействие в реализации индивидуальных целей* – группа помогает в достижении индивидуальных целей, вероятность достижения которых в одиночку значительно меньше или отсутствует вообще;

– *содействие в удовлетворении социальных потребностей* – группа дает возможность своим членам удовлетворять их важные потребности, например в аффилиации, общении, признании, самоутверждении, самоуважении и др.;

– *обеспечение чувства безопасности* – группа обеспечивает индивидам чувство безопасности относительно внешней среды на основе защиты от тех или иных внешних источников угрозы;

– *контроль и нормирование* – группа осуществляет контроль и обеспечивает регламентацию поведения ее членов в соответствии с заданными организацией и сформированными в процессе групповой жизнедеятельности нормами.

В 1980-х гг. за рубежом в экономике и менеджменте становится популярным термин «команда», отображающий новые способы организации производственной деятельности трудовых коллективов. Так, в исследовании 1000 крупных компаний США было установлено, что с 1987 по 1993 г. количество внедренных команд по решению проблем увеличилось с 74 до 91 %, а численность самоуправляемых рабочих команд – с 27 до 68 %. По данным другого исследования (два замера: в 1992 и 1995 гг.) ами-

риканских компаний со штатом более 100 служащих, получена несколько иная картина. В 1992 г. 82 % организаций сообщили об использовании тех или иных типов команд, таких как самоуправляемые рабочие команды (35 % организаций), краткосрочные проектные команды (30 %), долгосрочные межфункциональные команды (18 %). В тех организациях, которые использовали команды, в среднем 53 % служащих были включены в ту или иную команду. В 1995 г. число организаций, которые сообщили об использовании команд, уменьшилось до 78 %, а количество организаций, использующих одну или более самоуправляемую команду – до 31 %. Однако руководство примерно 40 % организаций планировало проведение в ближайшем будущем реорганизации, благодаря которым команды должны были стать главными производственными единицами. Еще в одном исследовании организаций среднего уровня в США внимание фокусировалось на таких командах, как краткосрочные и долгосрочные проектные, краткосрочные и долгосрочные производственные. Было выявлено, что приблизительно половина исследованных организаций используют команды того или иного типа. Европейские страны также шли по пути создания команд. Так, в начале 1990-х гг. в 23 % из 100 крупнейших промышленных компаний Германии были внедрены самоуправляемые рабочие команды. В большинстве случаев количество таких команд варьировалось от 1 до 54, а в среднем по предприятиям их число составляло около 10.

Закономерно возникает вопрос: что такое команда? ***Команда*** – это разновидность малой группы, для которой характерны совместно-взаимодействующая и/или совместно-последовательная форма организации деятельности, относительная самостоятельность и полномочия, взаимоответственность, взаимодополнение и, нередко, взаимозаменяемость работников. Самостоятельность и полномочия могут предполагать коллективное распределение задач, планирование и нормирование рабочего времени, участие всех членов в обсуждении возникающих проблем, подбор новых работников, координацию взаимодействия с другими командами, поставщиками и клиентами и др. В результате этого команды обладают большей автономией и самоуправлением по сравнению с обычными группами, что позволяет им достигать высокой степени организации труда и сокращать потери рабоче-

го времени, оперативно принимать решение и выходить за пределы традиционной структуры производственных процессов с детальной конкретизацией поведения исполнителей и аппаратом внешнего контроля. Наличие групповой автономии дает возможность существенно упрощать иерархическую структуру руководства организации в целом.

Взаимодополнение означает, что между работниками четко распределены функции, которые не дублируют, а дополняют друг друга. Взаимозаменяемость выражается в том, что каждый работник должен иметь хорошие знания и навыки, помимо своей работы, дополнительно по двум-трем видам работ (специальностям, операциям), выполняемым другими членами команды. Это позволяет работникам оперативно подменять друг друга или оказывать помощь в сложных ситуациях, избегать эффекта «приедания» выполняемых операций, особенно имеющих кратковременный и часто повторяющийся характер, как, например, при массово-поточном производстве.

Командный способ организации работы рассчитан на максимально эффективное использование возможностей работников, повышение оперативности, результативности и качества совместной деятельности, а в конечном счете конкурентоспособности организации, особенно в динамичных социально-экономических и политических условиях. Это обосновано тем, что команды:

– в отличие от многих малых групп, характеризуются повышенной гибкостью и более быстрым реагированием на изменение ситуации;

– способствуют более активному включению работников в производственный процесс и их участию в принятии решений;

– создают условия для демократизации организационной атмосферы и повышения мотивации работников.

Таким образом, основные эффекты команды связаны с высокой самоорганизацией, самоотдачей всех членов и их мотивацией совместно работать на общий результат.

1.2. Типология производственных групп и команд

Существует несколько классификаций малых групп и команд в организациях в зависимости от критериев, положенных в их основание. С точки зрения управляемых процессов и требований деятельности А. Р. Харе выделил четыре категории

групп (Hare, 1962). Первая категория («R-уровень») предполагает *управление оборудованием*. Сюда относятся такие группы, как экипажи танков, подводных лодок, авиалайнеров, космических кораблей и т. п., потому что их функции связаны с конкретным типом оборудования или технологии. Так, экипаж самолета должен перерабатывать в короткий промежуток времени большой объем информации о состоянии самолета и погоде. Роли членов экипажа строго фиксированы из-за функционального расположения в кабине. Эффективность деятельности экипажа в целом определяется совместной деятельностью, а не индивидуальными действиями отдельных его членов. Вторая категория («G-уровень») связана с *управлением специальными задачами путем координации ресурсов и ролей*. К ней относятся группы/команды в экономике (производство, торговля, услуги), здравоохранении и образовании. Третья категория («I-уровень») основывается на *правилах выполнения деятельности*. Например, работа суда присяжных не связана с управлением оборудованием, производством или оказанием услуг, а подразумевает соблюдение определенных правил, выполнение которых контролирует судья. Четвертая категория («M-уровень») включает *креативность*. Наиболее показательными являются научные коллективы и проектные команды, деятельность которых направлена на создание новых и развитие существующих идей, подходов, технологий и др.

В зависимости от длительности существования группы (продолжительность ее жизни измеряется в днях, неделях, месяцах или годах) и времени решения задачи (выполнение измеряется в часах или днях) различают четыре разновидности производственных групп: краткосрочные группы с кратковременными и долговременными задачами, долгосрочные группы с кратковременными и долговременными задачами. *В краткосрочных группах с кратковременными задачами* люди больше фокусируются на быстром решении задачи и мало тратят времени на формирование и поддержание взаимоотношений и норм. Эффективность выполнения задачи больше зависит от профессиональных знаний и умений членов группы относительно этой задачи, чем от их межличностных способностей и коммуникативных навыков. Однако межличностные способности работников могут быть актуальны в случае трансформации (изменения) задачи.

В краткосрочных группах с долговременными задачами есть время для формирования мотивации и групповых норм. Группы являются краткосрочными, так как у них нет «истории» и «будущего». Задания характеризуются как долговременные потому, что они относительно протяженные по времени с начала до завершения их выполнения. В этом случае значительную роль начинают играть отношения сотрудничества как неотъемлемое условие для формирования единства относительно выполняемой задачи. В процессе работы таких групп формируется опыт совместного взаимодействия, а также возникают характеристики, свойственные долгосрочным группам.

В долгосрочных группах с кратковременными задачами имеют место более зрелые отношения, которые являются результатом позитивного межличностного влияния. Эти отношения обусловливают эффективность выполнения группой кратковременной задачи. В такой группе индивиды придерживаются относительной стабильности и единообразия из-за необходимости постоянно быть вместе. Если какой-то работник не следует принятым нормам, то другие члены группы будут оказывать на него давление, пока он не скорректирует свое поведение в соответствии с нормами.

В долгосрочных группах с долговременными задачами происходит развитие межличностной коммуникации, что положительно влияет на выполнение группой задачи. В развитых группах уже пройдена начальная суматоха и напряженность в отношениях, связанные с периодом ориентировки в задачах и поведении сотрудников, формирования норм и способов действий. Члены группы начинают принимать межличностное влияние как необходимость и становятся более восприимчивыми к нему, а также осознают актуальность повышения своих межличностных навыков.

Команды, как и обычные производственные группы, могут быть достаточно разнообразны по типу решаемых задач и организационному статусу, времени существования и др. Если начать с самой общей их классификации, то они либо являются официальными первичными структурными подразделениями организации (например, самоуправляемые рабочие команды), либо инициативными и функционируют параллельно официальной структуре организации, в свободное от работы время (кружки качества).

К командам как структурным и официальным единицам производственной деятельности организации чаще относят: самоуправляемые рабочие команды (self-managed work teams), межфункциональные команды (cross-functional teams) и виртуальные команды (virtual teams).

Самоуправляемые (автономные) рабочие команды в сфере непосредственного производства совмещают в себе функции принятия решения относительно тех или иных проблем и реализации этих решений на практике. Они представляют собой группы (например, бригады в автомобильной, угольной и металлургической промышленности), состоящие из 8–15 рабочих, которые имеют общую цель, функциональную взаимозависимость, взаимодополняемость и взаимозаменяемость членов группы, полномочия и самостоятельность (решение кадровых вопросов, санкции применительно к «нерадивым» работникам, планирование работы, распределение фонда оплаты труда, переговоры с поставщиками, взаимодействие с клиентами и др.), коллективную ответственность в сочетании с индивидуальной за процесс и результаты деятельности команды. Причинами создания таких команд являются: увеличение производительности, гибкость реагирования на возрастающие требования рынка, повышение качества обслуживания или создания продукта, усиление обязательств работников относительно целей компании, повышение качества работы и удовлетворенности работой. Эти команды должны иметь определенные характеристики, среди которых выделяют, например, лидерство, взаимный контроль выполнения задачи, дублирование поведения, приспособляемость членов в команде и их ориентация на команду. Такие ключевые характеристики требуют поддерживающих факторов (совместно разделяемые способы действия, тесное общение, взаимное доверие) и могут варьироваться по своей актуальности в зависимости от типа решаемых задач.

Другим примером может служить организация инженерной службы компании Spotify, обеспечивающей работу одного из наиболее популярных в мире сервисов музыкального вещания. Автономные группы, состоящие в среднем из восьми человек, самостоятельно определяют цель и миссию работы, которую будут вести в течение нескольких месяцев: от выполнения глобальных задач («Сделать Spotify самым удобным местом хранения музыки») до решения локальных проблем («Создать самый

удобный способ тестирования новых программных продуктов»). Менеджеры высшего звена осуществляют общую координацию и обеспечивают взаимодействие между командами, выполняющими смежные функции, таким образом, чтобы вся компания в итоге работала над достижением общих целей.

Межфункциональные (кроссфункциональные) команды состоят из сотрудников, представляющих один и тот же иерархический уровень, но выполняющих разные организационные функции (например, инженер-проектировщик, инженер-теплоэнергетик, инженер-электронщик, инженер-механик, инженер по охране труда, эксперт по качеству, экономист). Они являются эффективным инструментом, который позволяет сотрудникам из разных подразделений или даже организаций обмениваться информацией, разрабатывать или координировать продвижение сложных проектов, решать комплексные задачи, требующие участие представителей разных специальностей. Так, практически все крупные автомобилестроительные компании (Toyota, Honda, BMW, General Motors, Ford и др.) широко используют этот тип команд для координации сложных проектов. В компании Harley-Davidson существуют межфункциональные команды, управляющие разработкой и производством каждой линии своих мотоциклов. Они включают в себя служащих из проектно-конструкторского и производственного отделов, отдела закупок, а также представителей главных поставщиков. В компании Chrysler решения по разработке новых моделей автомобилей или модернизации уже выпускаемых принимают межфункциональные команды, несущие ответственность за реализацию своих проектов. Высшее руководство определяет лишь общую концепцию, идею будущего продукта; решение всех задач по его созданию и дизайну, а также урегулирование возникающих разногласий входит в компетенцию самоуправляемых команд, что приводит к повышению мотивации и вовлеченности сотрудников, а также позволяет в конечном итоге существенно снизить временные и финансовые затраты на разработку и внедрение новых автомобилей. Межфункциональные команды создаются не только в производственных секторах, но и в совершенно иных сферах деятельности компаний. Так, в парках Walt Disney совместная работа команды дизайнеров, проектировщиков, маркетологов и уборщиков привела к тому, что мусорные урны были установлены в интервале примерно 8,2 метра, так как выяснили, что человек в среднем будет нести именно столько мусор в руках, прежде чем выбросит его куда-нибудь. Основная проблема деятельности кроссфункциональных команд связана с ранними этапами их становления и временными затратами: членам команды требуется немало времени, чтобы научиться успешно работать в условиях высокой неоднородности и сложности, при разном профиле профессиональной деятельности и различном производственном опыте.

Виртуальная команда – это временная группа, имеющая сетевую организационную форму, члены которой разделены географической дистанцией и собраны вместе для решения задач посредством компьютерной сети как ведущей формы коммуникации. Виртуальные команды позволяют людям эффективно взаимодействовать в реальном времени с помощью электронных средств связи. Они дают возможность работникам из разных организационных структур, располагающихся в различных городах и даже регионах мира, сотрудничать над общим проектом с наименьшими затратами. У этих «удаленных сотрудников» есть те же обязанности и проблемы, как и у работников, регулярно взаимодействующих «лицом к лицу». Однако у них возникают специфические проблемы, связанные с управлением усилиями и распределением задач, принятием решения и конфликтом, обеспечением коллективного функционирования и другими процессами в команде, которые могут возникнуть только в киберпространстве. Таким образом, основным признаком виртуальных команд является возможность преодолевать пространственные и временные рамки, что позволяет повысить скорость принятия решений и достижения общей цели. К недостаткам деятельности этих команд относится ограниченность невербальных средств и социального контекста в процессе коммуникации их членов. В ходе общения посредством электронных способов связи использование невербальных сигналов существенно уменьшается. Виртуальные команды нередко испытывают трудности, вызванные отсутствием непосредственного взаимодействия и личностной включенности в общение. У членов таких команд нет возможности проводить «живое» обсуждение проблем, над решением которых они работают. Отсюда вытекает то, что члены виртуальных команд в большей мере не удовлетворены группой и взаимодействием в ней, чем члены обычных групп или иных типов команд.

Примером виртуальной команды может служить подразделение «Лаборатории Касперского» – Глобального исследовательского центра, объединяющего специалистов по информационной безопасности из России, Европы, Северной и Южной Америки, Азии и Ближнего Востока. Совместными усилиями сотрудники проводят расследования целевых кибератак, анализируют уязвимость операционных систем и программных продуктов и создают базу для разработки способов информационной защиты и противодействия атакам. Необходимость международного сотрудничества в данном случае обусловлена общемировым характером угроз компьютерной безопасности: разработка вредоносных атак ведется группами из разных стран и на разных языках, и успешность разработки глобальных мер защиты обеспечивается налаженным виртуальным взаимодействием членов интернациональной команды. Другой способ организации сетевой коммуникации между членами рабочих групп реализован в компании Nokia. Сотрудники компании имеют доступ к корпоративной социальной сети, где они могут не только взаимодействовать в любое время суток по рабочим вопросам, но и делиться личной информацией, выкладывать собственные фотографии и т. д. Такой способ общения позволяет быстрее избавиться от коммуникативных барьеров и эффективнее решать возникающие проблемы. Виртуальные команды также широко используются в таких крупных компаниях, как Hewlett-Packard, Boeing, Ford, VeriFone. В последней компании, выпускающей компьютеризированное оборудование для считывания информации с кредитных карт, использование виртуальных команд позволяет нескольким тысячам служащих этой компании, разбросанным по всему миру, совместно работать над конструкторскими проектами, маркетинговыми планами и рекламными проектами.

Еще одна типология команд в организациях основана на двух критериях: тип выполняемой работы и продолжительность жизнедеятельности. По первому критерию различают проектные задачи, связанные с обработкой информации, поиском новых идей, планированием и принятием решения, и задачи производства, которые предполагают деятельность по созданию некоторого продукта. Соответственно, речь может идти о проектных и производственных командах. Проектные команды по форме своей организации могут быть представлены в виде межфункциональных или

виртуальных команд, а производственные команды по профилю своей деятельности часто выступают в качестве самоуправляемых рабочих команд. В зависимости от специфики решаемых задач могут быть различия в факторах, определяющих эффективность этих команд. Например, для проектных команд более актуальны творческий потенциал и аналитические способности, готовность к продуктивной коммуникации их членов, тогда как для команд, которые решают задачи производства, более важными будут физические и психомоторные особенности работников, так как от них требуется координация действий. В соответствии со вторым критерием разграничивают краткосрочные команды, сформированные для одного цикла решения задачи, и долгосрочные команды, которые могут непрерывно выполнять одни и те же задачи циклическим способом или решать новые задачи.

Таким образом, может быть четыре типа организационных команд. *Краткосрочные проектные команды* (ad hoc project teams) создаются на короткий период времени для решения какой-то проблемы, планирования или принятия решений, либо для ограниченного конкретной задачей взаимодействия с клиентами или покупателями. *Долгосрочные проектные команды* (ongoing project teams) создаются на продолжительное время с устойчивым составом. *Краткосрочные производственные команды* (ad hoc production teams) являются временными по своей природе и сформированы на единичном основании для создания продукта. *Долгосрочные производственные команды* (ongoing production teams) выполняют те же самые задачи, что и краткосрочные команды, но на регулярной основе. Приблизительно половина исследованных организаций среднего уровня в США используют команды различного типа.

Создание перечисленных команд зависит от размера и продолжительности существования, структуры, экономического сектора и коммерческого дохода организации. Больше необходимости и возможности использовать команды имеют крупные организации, содержащие относительно многочисленный штат сотрудников и включающие множество отделов в формальной структуре, которые нуждаются в координации, что успешнее может быть осуществлено посредством деятельности различных видов команд. В организациях чаще встречаются проектные команды, так как они имеют большую гибкость и тенденцию к меньше-

шей технологической и организационной зависимости, обладают возможностью решать широкий спектр интеллектуальных задач и оперативно принимать решения в быстро меняющихся условиях рынка. Производственные команды требуют больше текущих затрат на их работу в виде планирования, координации, обучения и др. Однако их создание неизбежно в силу специфики деятельности, например, на заводах и в строительных фирмах.

Иногда отдельно выделяют *управленческую команду*, основное предназначение которой – системный анализ сложившихся условий и принятие решений по устранению сложных проблем, определению стратегических целей и направлений развития организации. В состав управленческой команды входят менеджеры высшего уровня и часто некоторые специалисты, которые по своим профессиональным компетенциям необходимы для эффективной работы команды (например, юрист, экономист, инженер определенного профиля, психолог). В управленческую команду также могут быть включены учредители организации, представители местных органов власти, привлеченные извне консультанты и эксперты. По направленности деятельности она похожа на проектную команду (определение путей выхода из кризисной ситуации или стратегических целей развития представляет собой своего рода проект), а по составу – на межфункциональную команду.

Прежде чем создавать ту или иную команду, надо прояснить, во-первых, будет ли ее деятельность предполагать единый, интегральный результат, который не может быть сведен к сумме индивидуальных результатов; во-вторых, будет ли в группе взаимозависимость и взаимоответственность, в том числе коллективная; в-третьих, в каких пределах руководство сможет предоставить группе полномочия и самостоятельность; в-четвертых, будет ли тщательное сопровождение деятельности такой команды (обучение, материально-техническое обеспечение, моральная поддержка и др.).

Наряду с обычными производственными группами и командами как основными структурными единицами, в организации могут создаваться на общественной основе и функционировать в нерабочее время иные типы команд. Например, *команды по решению проблем, группы предложений и кружки качества* имеют в своем составе, как правило, 4–10 работников из одного или разных подразделений, которые периодически (например, еже-

недельно) собираются вместе на несколько часов, чтобы обсудить способы повышения качества выпускаемой продукции или обслуживания клиентов, производительности труда или улучшения рабочей среды и т. д. Например, в компании Merrill Lynch была создана команда для решения задачи сокращения периода открытия счета управления наличностью. Команда предложила сократить количество этапов открытия нового счета с 46 до 36, и в результате стало возможным открыть новый счет в течение восьми, а не 15 дней. Однако не во всех случаях члены такого рода команд имеют возможность реализовать на практике предлагаемые ими усовершенствования.

1.3. Самоуправляемые рабочие группы

1.3.1. Разновидности самоуправляемых рабочих групп

Рабочие группы на предприятиях Америки и Западной Европы

В Западной Европе и Америке концепция самоуправляемых (саморегулирующихся, автономных) рабочих групп (СРГ) стала популярной в связи с успешными экспериментами в 1970–1980 гг. на заводах Volvo и SAAB, General Foods и Harley-Davidson и др.

Основной особенностью этих групп является организация деятельности в виде «боксового производства» или «производственных островков». Работники и технические средства, необходимые для производства завершенного или промежуточного продукта, сконцентрированы в одном месте. Примером боксового производства является монтаж электропроводки или дверей машины, где ее остов поступает по автоматической транспортной системе и перемещается на следующую станцию после того, как работа завершается.

Цель данной организации совместной деятельности заключается в укрупнении работ и увеличении технической независимости между различными производственными областями и тем самым в повышении производственной гибкости. Подобно японской концепции бригады саморегулирующиеся рабочие группы ответственны за качество продукта, незначительные ремонтные работы и транспортировку.

Члены СРГ обладают полномочиями, относительной индивидуальной и коллективной свободой в процессе выполнения работы. Контроль за работой осуществляется путем общего участия рабочих. Члены группы коллективно принимают решения по важным вопросам. Группа избирает непосредственного руководителя, который взаимодействует с руководством более высокого уровня. Его работа больше сконцентрирована на координации и поддержке команды, участии в инновационных процессах (например, внедрение новой продукции или технологии). Однако в некоторых компаниях вовсе отсутствуют официальные руководители таких рабочих групп. Концепция организации самоуправляемых рабочих команд ориентирована не только на достижение, но и на индустриальную демократию. Поэтому давление на рабочих со стороны руководства имеет определенные пределы.

В качестве примера можно привести завод окончательной сборки HDMC'S (Harley-Davidson Motor Company, USA, Kansas City). В 1980-х гг. в компании «Харлей-Дэвидсон» были проведены преобразования, в основе которых была смена организационной культуры «команда и контроль сверху» на культуру «принятие коллективных решений в рабочих командах», что привело к значительным успехам. Полномочия принимать важные решения и возможность управлять компанией были делегированы рабочим командам.

На заводе Канзас-Сити самоуправляемые рабочие группы (иначе именуемые «естественные рабочие группы», ЕРГ) представлены в виде локальных объединений работников, которым передано принятие решений и обязанности по финансовым операциям. Вся операционная и финансовая информация доступна всем членам команды, что позволяет им контролировать ресурсы и квоты на продукцию. На этом заводе внедрена «циркулярная» организация производственного процесса (рис. 4), которая представлена тремя типа команд. Каждая из ЕРГ ответственна за определенный аспект изготовления, сборки или обеспечения работы завода, а также уполномочена принимать решения относительно любого аспекта деятельности, если это не выходит за ее производственные границы и не препятствует деятельности других групп.

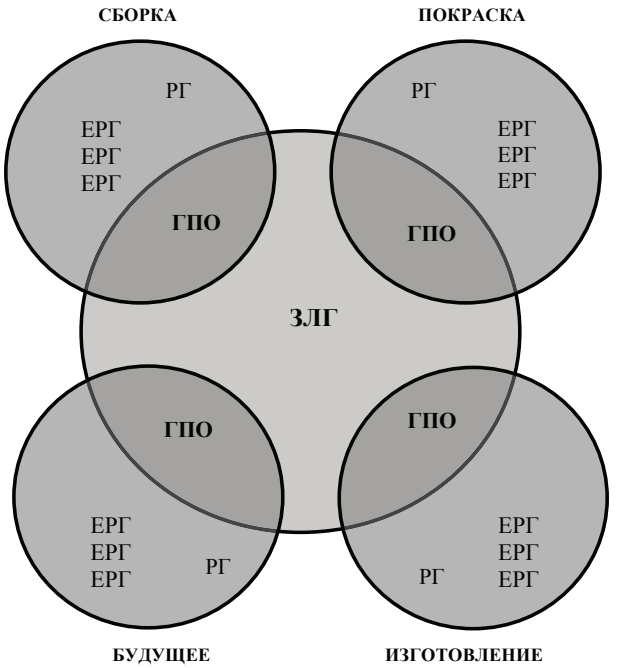


Рис. 4. «Циркулярная» организация на заводе HDMC'S (источник: Teerlink&Ozley, 2000)

Следующий уровень циркулярной организационной структуры – группа процесса операций (ГПО). Имеется четыре типа таких групп: группа сборки, группа изготовления, группа покраски и группа, специализирующаяся по будущим программам. Каждая из ГПО составлена из 6–10 процессов (операций) ЕРГ. Деятельность ЕРГ обеспечивается ресурсами группы: людскими, компьютерными, материально-техническими и др. (на рис. 4 обозначено РГ).

Самый высокий уровень циркулярной организации – заводская лидерская группа (ЗЛГ), которая возглавляется управляющим завода и двумя руководителями местного профсоюза.

Поскольку члены команды участвуют в коллективном процессе принятия решений, то они должны понимать задачи, стоящие перед группой, и то, как надо их решать. Понимание техническо-

го процесса и приверженность определенным правилам по выполнению установленных обязанностей ведет к улучшению групповой сплоченности и деятельности команды.

ЕРГ включает приблизительно 10 человек. Однако численность может гибко варьироваться в зависимости от повседневных технологических требований. Некоторые члены какой-то группы, в которых на данный момент времени нет крайней необходимости, могут быть подключены к работе другой группы. Это достигается за счет расширения профессиональных навыков через обучение и опыт.

Чтобы успешно решать задачи, команда должна иметь компетентных членов и быть обучена коллективному принятию решений. Обучение проводится для того, чтобы получить конкурентоспособное преимущество в соответствующей отрасли промышленности.

От степени обученности зависит повышение оплаты труда. То есть ее повышение к следующей, более высокой градации, основано на овладении профессиональными навыками относительно 75 % всех задач, выполняемых в данной ЕРГ. Продвижение к следующей градации оплаты основано на успешном формировании навыков, необходимых для решения задач в другой ЕРГ. Поэтому на заводе отработана целая система непрерывного обучения.

Важная характеристика ЕРГ – решение задач в полном отсутствии любого оплачиваемого управления. ЕРГ является коллективным органом руководства, т. е. руководства усилиями всех членов группы. По существу, на заводе нет никаких руководителей команд; вместо этого согласованные решения принимаются рабочими командами. Традиционные функции руководства типа планирования, контроля безопасности, бюджетирования и т. д. реализуются на регулярной основе (обычно ежемесячно) членами ЕРГ. Группы сами управляют собственным бюджетом, оплатой больничных листов, сверхурочным временем, потребляемыми промышленными материалами.

Деятельность ЕРГ измеряется ее коллективными результатами и результатами деятельности завода в целом. Индивидуальные критерии оценки работы не поддерживаются.

Японские производственные бригады

Особенностью деятельности японских рабочих бригад (например, на заводах Toyota) является сборочная линия (конвейер). Техническая взаимозависимость различных производственных участков высока, так как все работы выполняются строго в соответствии с плановым временем производства. В случае, когда ежедневное производственное задание не может быть выполнено в течение официального рабочего времени, существует временной запас между двумя сменами для того, чтобы работать сверхурочно.

В бригадах каждая операция выполняется предписанным образом, а количество работающих определяется требованиями линии сборки. Отсюда у японских производственных бригад меньше индивидуальной и коллективной свободы в процессе выполнения работы, чем в североамериканских и западноевропейских СРГ. Чтобы обеспечить гибкость действий рабочих, каждый должен иметь знания и навыки по нескольким видам работ внутри бригады (принцип «один человек на три специальности, одна специальность для трех человек»). Это обеспечивает профессиональную взаимозаменяемость и взаимодополнение членов группы.

В процессе непосредственной работы члены бригады визуально контролируют свою собственную работу и работу коллег, фиксируют выявленные ошибки на поточной линии, что обеспечивает качество производимой продукции. Если они не справляются с этим в пределах своей рабочей зоны, то обращаются за помощью, используя специальную оповещательную систему; например, три лампочки зеленого, желтого и красного цвета означают соответственно: «все в порядке», «необходима помощь», «остановка линии». В условиях дефицита времени и быстрого темпа работы возникновение даже небольших отклонений от стандартов (возникновение дефектов) может привести к остановке всего конвейера. Если работники обнаруживают, что заданные стандарты препятствуют эффективной работе, то они информируют об этом своего начальника либо разрабатывают предложения по улучшению стандартов самостоятельно или в кружке качества.

Бригады имеют официального руководителя (бригадир, мастер), назначенного «сверху». Он возглавляет одну-две бригады (около 20 работников) и помогает начальнику на поточной ли-

нии. Руководитель несет ответственность за технологический процесс, подготовку и распределение работы, контроль и оценку деятельности бригады, поддержание и улучшение стандартов работы. Последнее является одной из характерных особенностей этой модели деятельности рабочих групп.

Дефицит времени, быстрый темп работы и возникновение дефектов, грозящее остановкой конвейера, создают большую психологическую нагрузку и являются мотивом непрерывного совершенствования. Никто не хочет быть ответственным за остановку конвейера, которая может затронуть множество других работников (десятки, сотни, тысячи) и привести к сверхурочной работе. Успешное совершенствование делает процесс плавным, хотя быстрый темп работы остается обязательным.

По данным опроса членов японских автомобильных профсоюзов в начале 1990-х гг., около 95 % опрошенных не посоветовали бы своим детям работать в условиях такого психологического давления. Не случайно такое производство иногда именуется как «управление посредством стресса». Тем не менее социокультурные традиции этой страны устойчивы и достаточно сильны для сохранения данной системы организации деятельности.

Хотя показатели производительности и качества компании Toyota (пример упрощенной организации совместной деятельности группы) выше, чем у ряда западноевропейских автомобильных компаний (например, у Volvo), это не может рассматриваться как свидетельство превосходства японской концепции бригад над СРГ. Эффективность упрощенного производства доказана только в Японии и экономически отсталых странах, где обычно размещаются филиалы японских фирм. Пока не ясно, могут ли эти результаты быть достигнуты в экономически развитых западных культурах. Кроме того, высокая производительность и качество продукции японских компаний обусловлена не только обозначенной концепцией бригады, но и другими факторами: комплексной системой управления качеством, гибкими организационными связями, специфическими культурными и экономическими традициями страны и др.

Конвейер, как жесткая технологическая система, ограничивает инициативу рабочих и возможности внедрения новых предложений от рабочих команд. Поэтому недостатки конвейерного производства пытаются преодолеть внедрением новых форм

организации совместной деятельности групп. Тот же концерн Toyota перешел к созданию гибких рабочих групп, которые могли бы быстро переходить от одной технологии к другой. Благодаря этому некоторые новые модели автомобиля стали разрабатывать и запускать в массовое производство не за шесть-семь лет, как раньше, а за два-три года.

Бригадная форма организации труда в России

В России бригадная форма организации труда берет свои истоки во второй половине XIX в. от *артелей*, для которых были характерны взаимопомощь, взаимовыручка, ответственность каждого за результаты работы всей артели. В 1920-х гг. на производстве создавались *бригады* как структурные единицы, но преимущественно там, где выполнение работ было возможно только при совместной форме организации труда (обслуживание домны, мартена, прокатного стана и паровоза и др.). В результате развития ударничества как формы социалистического соревнования, начиная с 1927 г. во всех отраслях промышленности стали создаваться *ударные бригады*. При этом сами рабочие часто проявляли инициативу и переходили на бригадную форму организации труда для повышения его производительности. Причем это делалось повсеместно, даже там, где ранее работы осуществлялись в условиях индивидуальной организации деятельности. Поэтому многие из бригад были по своей сути организационными, а не технологическими. Этим бригадам придавалось важное экономическое и социальное значение, так как они рассматривались с точки зрения роста производительности, коллективной формы организации труда, воспитания нового человека.

Бригада как разновидность производственной группы сохранялась долго и периодически претерпевала некоторые изменения, появлялись новые формы организации бригад. Так, в 1940–1950-х гг. на отдельных предприятиях стали внедрять инженерно-стахановские бригады, в которые входили инженерно-технические работники (ИТР) и рабочие. Основной задачей этих временных бригад было совершенствование производства и распространение передового опыта. Каждый инженерно-технический работник брал конкретные обязательства по совершенствованию технологического процесса или процесса обучения какой-либо профессии. В свою очередь рабочие оказывали помощь ИТР, не ограничиваясь ролью исполнителя и испытывая сопричаст-

ность к управлению производством. Рабочие проявляли инициативу в совершенствовании выполняемых технологических операций, в развитии ответственного отношения к своему труду и труду других членов коллектива. В 1960–1980-х гг. происходил постепенный переход от сменных и специализированных бригад к сквозным и комплексным, от работы с индивидуальной сдельной оплатой к работе на один наряд (с оплатой за выпуск общего конечного продукта). Например, сквозной принцип организации бригад чаще внедрялся на металлургических и горнодобывающих предприятиях, в условиях массово-поточного производства (конвейерная сборка машин, тракторов и другой техники). Он предполагает, что в состав одного коллектива входят рабочие двух, а то и трех смен. Задание же на всю бригаду – общее, а учет и оплата труда всей бригады – по конечному результату. Поэтому члены коллектива, независимо от смены, в которой заняты, заинтересованы в том, чтобы сменщику работалось сподручнее, чтобы тот смог принять дела на ходу, не теряя времени на подготовку рабочего места, не испытывая затруднений ни с инструментами, ни с материалами и т. д. Общая заинтересованность в результатах общего для бригады дела дает в итоге и общую производительность. В связи с перестроечными процессами, начавшимися в СССР в середине 1980-х гг., возникла новая волна интереса к бригадной форме организации труда. Стояла задача превращения ее в ведущую форму организации трудовой деятельности на предприятиях.

Бригадная форма организации труда характеризовалась рядом особенностей: производственно-экономических, организационно-управленческих и социально-психологических. Среди производственно-экономических и технико-технологических особенностей были такие, как наличие единого наряда, оплата труда по конечному результату, оценка трудового вклада каждого члена бригады (с использованием коэффициента трудового участия или в другой форме), относительная завершенность технологического цикла в работе бригады (наличие единых производственных задач для всей бригады).

Организационно-управленческие признаки бригадной формы организации труда следующие: совмещение профессий, обязанностей и функций, взаимозаменяемость членов бригады, организация и активное функционирование новых органов управления – советов бригады и бригадиров, широкое участие членов бригады в управлении производством.

К социально-психологическим признакам относятся: взаимопомощь в бригаде, наставничество, сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за достижение конечных результатов работы бригады, высокий уровень активности членов коллектива в сфере труда и управления, сознательное и ответственное отношение к труду.

Изменение формы организации труда на основе заинтересованности и ответственности всех членов коллектива за конечные результаты работы привело к передаче в компетенцию бригады ряда вопросов внутрибригадного управления: планирование, организация работы, оплата и стимулирование труда, комплектование бригады и др. Относительная производственно-экономическая и организационно-управленческая самостоятельность бригады способствовала развитию самоорганизации и самоуправления в ней.

Внедрение бригадной формы организации труда в условиях каждого предприятия имело свои особенности. В разных коллективах бригадный метод приобретал различные модификации в результате того, что основные его технико-технологические, экономические и организационно-управленческие признаки специфически преломлялись в деятельности каждой конкретной бригады. Так, на АвтоВАЗе в качестве основной единицы организации труда была выбрана бригада рабочих в количестве 25–30 человек. Бригада была не только формальной и учетной единицей, но и своего рода социальной ячейкой со всей системой сложных человеческих отношений. В организации труда рабочих господствовала технически обоснованная норма времени на выполнение каждой операции. В ней учитывался не только технологический регламент – непосредственно машинное время, но и время ручной работы. От человека требовалась производительность труда, которая определялась скоростью конвейера. Для стимулирования работников впервые в стране была внедрена повременно-премиальная система оплаты. Тарифная ставка рабочего учитывала уровень его квалификации. В то же время учитывались условия труда. Тарифный разряд, будучи основой оплаты труда, дополнялся доплатой за профессиональное мастерство. Поощрялось освоение смежных операций. Рабочие, освоившие все опе-

рации в бригаде, получали возможность перейти на более квалифицированную работу – ремонтника, инструментальщика, наладчика и т. д. с существенным ростом заработной платы. Оплачивалась и переработка, когда приходилось работать в бригаде с меньшей численностью.

В 1990-х гг., когда экономика в нашей стране пришла в упадок и сокращались или закрывались многие промышленные предприятия, бригадная форма организации труда не получила должного развития, стала принижаться роль рабочих и инженерно-технических работников на производстве. В 2000-х гг. в связи с ростом промышленности бригады сохранили свою значимость как основной структурной единицы на производстве. Например, технология сборки автомобилей Completely Knocked Down (CKD) – сборка «полностью разобранных» машинокомплектов – представляет собой самую сложную технологию, по сути, полноценное производство со сваркой и окраской кузовов, сборкой всех комплектующих, которая сейчас существует на АвтоВАЗе, ГАЗе, УАЗе и ЗМА. Так, на АвтоВАЗе бригады работают в цехе термической обработки материала, на пяти сборочных линиях (конвейер сборки автомобилей на платформе B0, где собираются LADA Largus, Nissan Almerat; универсальная сборочная линия главного конвейера, на которой собираются LADA Priora; конвейер сборки автомобилей LADA Granta и LADA Kalina, Datsun; линия сборки LADA 4x4; конвейер опытно-промышленного производства, где выпускаются длиннобазовая LADA 4x4 и LADA Priora Coupe) и на других производствах.

1.3.2. Внедрение самоуправляемых рабочих групп

Актуальной проблемой на производстве является проектирование и внедрение самоуправляемых рабочих групп.

Внедрение СРГ рекомендуется осуществлять посредством пилотажного проекта, особенно в большой компании, что позволяет набраться опыта и убедить в успехе пессимистов и критиков, которые встречаются на любом иерархическом уровне организации. Для этого планируется и проводится полевой эксперимент, который предполагает соблюдение следующих условий: а) в эксперименте участвуют специально подобранные структурные подразделения организации; б) для экспериментальных групп необходимо

создать относительно защищенные условия; в) эксперимент требует соответствующего организационного климата, способствующего инновационным изменениям; г) эксперимент должен быть санкционирован руководством организации.

Этапы разработки и внедрения СРГ:

1. *Проведение организационной диагностики*. Для оценки сложившегося положения дел в организации проводится ее диагностика с целью выявления преимуществ и недостатков организации, отношения руководства и работников к планируемой реорганизации. Это позволит ответить на вопрос, можно ли ожидать от внедрения саморегулирующихся рабочих групп большей эффективности труда.

На основе проведенной диагностики составляется общий план действий, который должен учитывать как накопленный опыт внедрения СРГ в других организациях, так и специфику данной организации.

2. *Выделение экспериментальной производственной группы*. В идеальном случае группа, которая выбирается для эксперимента, должна иметь точно разграниченные социальные и технические компоненты, определенные и легко измеряемые параметры «входа» и «выхода», должна быть типичной, чтобы в дальнейшем можно было распространить результаты эксперимента на другие группы, а ее члены должны быть заинтересованы в проведении эксперимента.

Для эксперимента можно отбирать группы с высокой или низкой результативностью деятельности. В каждом случае есть свои сильные и слабые стороны. Подразделение с высокими производственными показателями может быть более восприимчивым к изменениям, но в то же время эксперимент может разрушить сложившиеся в нем взаимоотношения и вызвать падение его продуктивности. Подразделение с низкой продуктивностью позволяет получить более наглядное представление об эффективности внедряемых в эксперименте форм групповой работы. Однако подразделения такого рода иногда оказываются слишком пассивными, так что результаты эксперимента могут не оправдать ожиданий. Следовательно, выбор группы надо делать в зависимости от конкретной производственной ситуации.

3. *Информирование о нововведениях*. Нововведения могут затронуть много работников, а потому необходимо предварительно-

но информировать их об этом и привлекать к участию в процессе внедрения всех заинтересованных лиц.

4. *Создание проектной (координационной, оперативной) группы.* Для руководства процессом разработки и внедрения СРГ создается специальная группа и назначается ответственный менеджер. В нее входят специалисты разного профиля (в том числе психолог-консультант), а также некоторые рабочие и руководитель подразделения, выбранного для эксперимента. Ее задача заключается в анализе производственного процесса экспериментальных подразделений, разработке и внедрении концепции СРГ.

Сбор и анализ данных может осуществляться по следующему алгоритму:

– выявление основных характеристик рабочей системы и среды;

– определение операций производственного процесса;

– определение отклонений в производственной технологии и социальной системе;

– анализ восприятия рабочими своих ролей в общей групповой деятельности;

– исследование взаимодействия экспериментального подразделения с внешней средой (материально-техническое оснащение, взаимодействие с другими группами, политика организации и др.).

После этого проектная группа начинает разработку предложений по изменению производственного процесса. Акцент может быть сделан на изменении технологического процесса, социально-психологической структуре, одновременно на том и другом, а также связях группы с внешней средой.

При этом надо учитывать следующие минимальные требования к создаваемой СРГ:

– группа как структурная единица должна иметь четко определенные и легко измеряемые входные (потребление) и выходные (количество и качество продуктов) параметры;

– группа должна обладать всеми функциями, необходимыми для контроля, поддержания и адаптации производственного процесса;

– группа должна отвечать за весь производственный процесс;

– все члены группы должны быть заинтересованы в достижении выходного состояния в качестве главной цели.

Исходя из этих начальных условий, группа способна регулировать свое производственное поведение и успешно справляться с внутренними и внешними экстремальными состояниями. При этом функция управления переходит от контроля группы к поддержке ее взаимосвязи с производственной средой.

Кроме того, необходимо определиться с аспектами и мерой автономии группы. Например, выделяют три параметра автономии:

а) «автономию метода»: степень самостоятельного выбора работниками способов выполнения своей деятельности;

б) «временную автономию»: степень самостоятельного контроля и регулирования работниками временных характеристик выполняемой деятельности;

в) «автономию критериев»: уровень возможности работников самостоятельно выбирать или изменять критерии оценки своей выполняемой деятельности.

5. *Внедрение предложений в производственный процесс.* Внедрение состоит из нескольких относительно самостоятельных фаз.

Первая фаза – отбор выработанных предложений в соответствии с условиями и возможностями управления в конкретной производственной ситуации.

Вторая – разработка программы действий, которая должна включать: планируемые изменения, экспериментальную схему и график проведения изменений, перечень необходимого материально-технического оснащения группы (оборудования, материалов, инструментов, видов помощи технических служб и др.), функций руководства и дополнительных специальностей (навыков), которыми должны овладеть члены группы, график и способы оперативного сбора данных и общей оценки результатов внедрения.

Третья фаза – реализация программы. В соответствии с разработанной программой вносятся изменения в технические и социальные аспекты деятельности экспериментального подразделения. Осуществляется переход этого подразделения на новый режим работы. Проектная группа осуществляет координацию всех структурных единиц и отдельных лиц, вовлеченных в пилотажный проект, а также обеспечивает благоприятные условия для

производственного цикла деятельности экспериментального подразделения.

Четвертая фаза – оценка результатов. Оценка результатов внедрения программы представляет собой проверку валидности предлагаемого способа и условий организации деятельности АРГ. Для оценки валидности, как правило, применяются различные квазиэкспериментальные процедуры (Кэмпбелл, 1980), например:

А. План с предварительным и итоговым измерением на одной группе. Эксперимент по такому плану схематически представлен следующим образом:

$$O \qquad X \qquad O$$

где O – измерение зависимой переменной (например, результативность деятельности группы); X – экспериментальное воздействие, т. е. независимая переменная и ее влияние на зависимую переменную (внедрение новой формы совместной деятельности группы).

В этой схеме замеры делаются до и после экспериментального влияния.

Б. План с контрольной группой и только итоговым измерением, который имеет следующий схематический вид:

$$X \qquad O$$

$$O$$

В этой схеме есть экспериментальная и контрольная группы, в которых делаются замеры после проведения эксперимента.

В. План с контрольной группой и предварительным и итоговым измерением, который можно отобразить в следующей схеме:

$$O \qquad X \qquad O$$

$$O \qquad\qquad O$$

В этой схеме есть экспериментальная и контрольная группа, а замеры в них делаются до и после проведения эксперимента. Этот план позволяет более точно определить эффективность внедряемых способов организации деятельности группы.

6. *Переход к обычному режиму деятельности*. Если эксперимент оказался эффективным, осуществляется переход подразделения к функционированию в нормальных условиях, что связано с постепенным уменьшением его экспериментальной защиты.

Длительность переходного этапа зависит от того, насколько радикальными были изменения. Последняя стадия включает распространение результатов в другие подразделения организации.

7. *Факторы успешного внедрения АРГ*. Существует ряд внешних и внутренних факторов, которые определяют успешность внедрения АРГ и которые надо учитывать в процессе подготовки и реализации программы.

Принятие эксперимента всеми членами группы и согласие между ними и руководством по различным вопросам, касающимся планируемых изменений. Иначе невозможно подлинное сотрудничество и будет противодействие эксперименту.

Стабильная организационная среда: низкая текучесть кадров, отсутствие сокращений, устойчивость заказов, низкая степень ротации руководства на всех уровнях и клановой борьбы за власть, последовательная политика руководства и др.

Наличие таких элементов организационной культуры, как заинтересованность руководства и сотрудников в новаторских преобразованиях, готовность и способность руководства конструктивно и оперативно исправлять ошибки, возникающие в процессе реорганизации, доверие между рядовыми работниками и руководством, проявление руководством внимательного отношения к работникам и оказание им моральной поддержки, справедливости в поощрении и продвижении сотрудников.

Создание децентрализованной системы планирования. (Централизованное планирование и контроль продукции противоречат принципам саморегуляции.) Этот способ планирования обеспечивает постановку цели и получение обратной связи на уровне группы и в то же время предполагает централизованное информирование и координацию.

Бесперебойное и качественное материально-техническое оснащение группы является необходимым условием для эффективной деятельности практически любой институализированной группы, особенно СРГ.

Адекватная система зарплаты и рабочего времени. Фиксированная зарплата и фиксированное рабочее время не соответствуют задачам нововведений. Для саморегулирующихся рабочих групп более оптимальными оказываются квалификационно-ориентированная система зарплаты с премиями на групповом уровне и гибкий рабочий день, основанный на бюджете времени.

Заблаговременное повышение квалификации всех участвующих в эксперименте работников для того, чтобы подготовить их к новым профессиональным требованиям. Помимо сугубо профессиональных навыков, следует развивать навыки самостоятельного решения проблем, взаимодействия в группе и коллективного принятия решения. Кроме того, должно быть четкое распределение ролей между членами группы с учетом их возможностей.

Своевременное обеспечение новых путей удовлетворения социальных потребностей (например, удовлетворенность трудом и социальная защищенность) работников, так как вносимые изменения могут разрушать существующие источники их удовлетворения. В противном случае работники будут препятствовать нововведениям.

Однако практика внедрения СРГ показывает наличие некоторых разнопорядковых проблем. Во-первых, на успешное внедрение СРГ оказывает влияние множество взаимодействующих факторов, одни из которых трудно проконтролировать, а роль других еще недостаточно понятна.

Во-вторых, возникают трудности в совмещении технической и социальной подсистем, высокой эффективности, экономии системы и социальных потребностей работников.

В-третьих, социотехнические преобразования в организации, связанные с внедрением СРГ, могут дать высокий позитивный эффект тогда, когда в обществе проводятся такие экономические, социальные и образовательные реформы, которые создают благоприятную почву для подобных реорганизаций.

1.4. Кружки качества

В конце 1940-х гг. в Японии были организованы первые курсы повышения квалификации по управлению качеством. Вначале на курсах обучались инженеры, затем руководители высшего и среднего звеньев. Но в ходе обучения стало ясно, что в этот процесс должны быть вовлечены и рабочие, являющиеся непосредственными изготовителями продукции. В начале 1960-х гг. стали создаваться группы из рабочих под руководством мастеров – кружки качества, которые получили широкое распространение. К середине 1980-х гг. официально было зарегистрировано 173 953 кружка, а количество их членов составило 1,5 млн. Однако много кружков функционировало без официальной регистрации, так что их численность и количество вовлеченных в них работников на самом деле было значительно больше.

Кружок качества является небольшой группой рабочих одного и того же цеха, занимающихся в свободное от работы время проблемами управления качеством. Задачами кружка качества на предприятии являются: 1) содействие совершенствованию и развитию предприятия; 2) создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке; 3) всестороннее развитие способностей работников и, как результат, ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

Деятельность кружка качества рекомендуется осуществлять на основе ряда принципов: добровольность, саморазвитие, взаиморазвитие, участие всех служащих, непрерывность функционирования, групповая деятельность, применение методов управления качеством, взаимосвязь с рабочим местом, деловая активность, атмосфера новаторства и творческого поиска, осознание важности повышения качества продукции и необходимости решения задач в этой области.

Добровольность. Членом кружка качества может стать любой желающий. Исключается любая форма принуждения сверху. Руководство компании, конечно, может отдать распоряжение, обязывающее всех служащих участвовать в деятельности кружков качества. В отдельных случаях это представляется допустимым, но в процессе развития деятельности подобные методы становятся неприемлемыми. Только добровольное участие обеспечит получение желаемых результатов.

Саморазвитие. В компаниях повышенное внимание уделяется всестороннему образованию, профессиональному и личностному росту сотрудников. Наряду с регулярными курсами обучения, участие работников в кружках качества способствует их дальнейшему и самостоятельному развитию.

Взаиморазвитие. Развитие работников в узко ограниченной среде имеет поверхностный характер. Необходимо расширять кругозор работников, помочь им взглянуть на поставленные задачи с точки зрения не только самой фирмы, но и с учетом тенденции в мире. Важно обеспечить обмен информацией с работниками других участков, фирм и отраслей промышленности. Например, организуются конференции (в том числе для членов кружков качества), на которых представители различных компа-

ний обсуждают актуальные проблемы. Участники конференций имеют возможность посетить рабочие участки других компаний.

Участие всех работников одного подразделения (участка). Желательно, чтобы в работе кружков качества участвовали все, кто вместе работает в одном подразделении или на одном участке. Отказ даже одного от участия в кружке скажется отрицательно на всей его деятельности. Но это не означает, что членами кружков должны быть все без исключения работники компании.

Различают три этапа включения работников в кружок качества. Первый этап – вступление в определенный кружок качества, второй – посещение занятий в кружке, третий – непосредственное участие, когда перед каждым его членом ставится конкретная задача.

Непрерывность функционирования. Кружки качества должны функционировать постоянно, а не какой-то установленный период времени, после которого их деятельность прекращается. Кружки должны функционировать до тех пор, пока существуют рабочие участки или сама фирма. Однако во многих компаниях практикуется создание временных групп (проектных, целевых) для совершенствования конкретных аспектов деятельности фирмы, которые после выполнения поставленной задачи распускаются. Поэтому необходимо проводить различие между деятельностью таких групп и кружков качества.

В работе кружков качества неизбежны подъемы и спады. Иногда наступает такой момент, когда члены кружков готовы выйти из их состава. В этих случаях необходимо проявлять терпение и стремиться обеспечить более высокий уровень работы кружков качества.

Для стимулирования деятельности кружков качества учрежден большой приз, ежегодно присуждаемый за заслуги на заседании всеяпонской конференции по кружкам качества (более 10 кружков качества по рекомендации своих регионов награждаются золотыми и серебряными медалями). Наиболее важным критерием для награждения является непрерывность и продуктивность их функционирования: награда присуждается кружку качества, который проработал, по крайней мере, три года при обязательной защите двух тем на каждого члена кружка.

Этапы создания кружков качества в организации:

1) изучение руководителями высшего звена и подразделений, а также специалистами проблем, относящихся к управлению качеством на предприятии;

2) изучение опыта руководителей работы кружков качества на других предприятиях, где они действуют;

3) назначение работника, ответственного за обеспечение деятельности кружков качества на фирме;

4) подбор руководителей кружков качества и их подготовка (на начальном этапе наиболее подходящей кандидатурой на должность руководителя кружка качества является мастер; в дальнейшем эту должность целесообразно сделать выборной);

5) организация руководителями на рабочих участках кружков качества (в одном кружке не должно быть более 10 человек, но наиболее эффективно действующим является кружок, в котором от трех до шести человек; если состав кружка является многочисленным, то его можно разделить на подгруппы, руководители которых периодически переизбираются);

6) обучение руководителями членов кружка основам управления качеством и тому, как надо в нем работать;

7) выбор членами кружка темы по профилю своей работы, что происходит в процессе совместного обсуждения руководителем и членами кружка.

Работа над темой включает следующие компоненты: определение темы (постановка задачи), обоснование причин выбора темы, оценка проблемной ситуации и ее причин, определение корректирующих мер и способов их реализации, оценка результатов внедрения предложений, повторный анализ и рассмотрение нерешенных проблем, перспективное планирование. По мере работы над выбранными темами осваивают новые методы и получают новые знания.

Оценка деятельности кружков качества должна включать ряд критериев: степень трудоемкости выбранной темы, уровень совместных действий по работе над темой, понимание ситуации, методы анализа темы (проблемы), стандартизация и предупреждение повторения ошибок, повторный анализ ситуации, результаты работы кружка (в том числе в денежном выражении). По каждому критерию оценка производится, например, по десятибалльной системе.

Созданные в Японии кружки качества стали широко распространяться на Западе и в других регионах мира. В середине 1970-х гг. деятельность кружков качества получила развитие в США, Бразилии, Швеции, Дании, Нидерландах, Бельгии, Южной Корее. В конце 1970-х гг. к ним присоединились Великобритания, Мексика и Китай.

Однако многие кружки, создаваемые в других странах, состоят преимущественно из инженеров или по своему составу являются неоднородными. Иногда кружки создаются не для комплексного управления качеством, а для поднятия морального духа участников. Неизбежность разных подходов к деятельности кружков качества обусловлена различными социокультурными традициями различных стран.

Главный залог успешной деятельности кружков качества заключается в том, чтобы соблюдались основные принципы их работы, а это движение не превратилось в формальность или «парадное представление».

Некоторые элементы кружков качества встречаются в разных организационных формах на тех или иных предприятиях. Так, на АвтоВАЗе внедрены еженедельные бригадные совещания по качеству. На них присутствует аппарат дирекции по качеству, который отчитывается высшему руководству о поднятых проблемах и предложениях рабочих. Если они вполне обоснованы, то на следующий день всем директорам производств рассылают соответствующую информацию и требуют отчета о принятых корректирующих мерах.

Еще одним примером организации деятельности по улучшению качества может служить программа развития производственной системы компании «Ростсельмаш» – одного из крупнейших в России производителей сельхозтехники. Кружки качества в данном случае выступают в качестве важного, но далеко не единственного элемента внедрения системы Кайдзен – программы совершенствования производства и управления предприятием с целью повышения ценности деятельности и уменьшения потерь, предполагающей вовлечение всех сотрудников. Наряду с деятельностью кружков качества, программа Кайдзен включает в себя разработку системы подачи рационализаторских предложений от рядовых работников, упрощение документооборота по согласованию и воплощению предложений, стимулирование

сотрудников к участию в программе, а также создание команды внедрения поступивших и одобренных идей, объединившую мастеров, контролеров ОТК, технологов и специалистов по ремонту. Основной принцип Кайдзен, что в переводе с японского означает «изменение к лучшему», – постоянное, непрерывное улучшение работы организации на всех ее этапах и участках. Большая часть кайдзен-предложений не носит глобального характера, а представляет собой незначительные изменения, однако их совокупность приводит к значительному повышению качества деятельности. К участию в программе привлекаются не только рабочие, но и сотрудники административных и коммерческих подразделений.

Процесс разработки и внедрения предложений по улучшению качества включает в себя ряд этапов:

– *инициирование и оформление предложений сотрудников*: работники предприятия записывают свои предложения, сформулированные в ходе работы кружков качества или в результате личной инициативы, в специальном бланке и передают их специалисту по развитию системы управления качеством, который фиксирует его в журнале учета и присваивает каждому предложению номер, по которому инициатор может проследить за дальнейшим движением его идеи;

– *рассмотрение предложений*: поданные заявки рассматриваются рабочей группой, в которую входят мастера производства, технологи и другие специалисты, компетенция которых позволяет оценить перспективность предложений, после чего принимается решение об их отклонении, принятии или принятии после уточнения либо дополнительного согласования;

– *поощрение участников*: информация об авторах внесенных и одобренных предложений фиксируется в общей базе, и на ее основе рассчитывается сумма выплат вознаграждения работникам, чьи предложения были признаны перспективными для внедрения в производство;

– *внедрение полученных предложений*: внесенные и одобренные предложения вносятся в график реализации в соответствии с имеющимися у организации временными, трудовыми и материальными ресурсами на их осуществление; приоритет получают идеи, внедрение которых предполагает минимальные издержки для предприятия.

Общая схема организации кайдзен-деятельности, представленная на рис. 5, предполагает активное включение рабочих групп (иначе – малых групп), выполняющих функции кружков качества, в процесс подачи и реализации предложений. Лидеры рабочих групп организуют совещания, на которых обсуждаются возможности внедрения улучшений в процесс производства и административной деятельности. Разработанные группами предложения передаются специально назначенным кураторам, которые определяют их приоритет, важность и реалистичность. Предложения, которые могут быть реализованы силами самих подразделений, направляются их руководителям. Полезные идеи, реализация которых требует определенных ресурсозатрат, передаются в Большой совет по Бережливому производству, непосредственно взаимодействующий с генеральным директором компании. При положительном решении Большого совета готовятся соответствующие документы, позволяющие внедрить кайдзен-предложения в реальное производство.

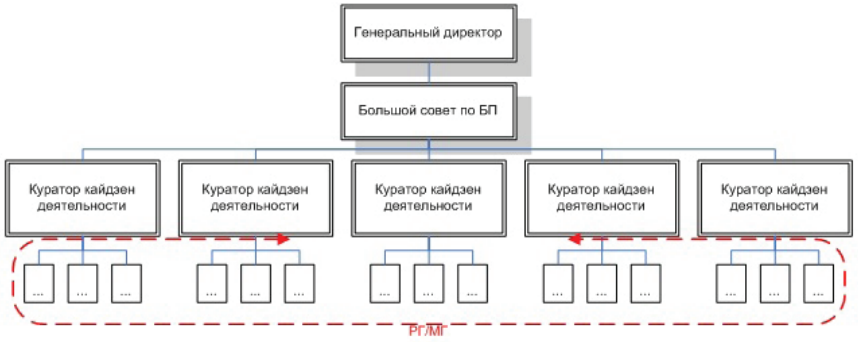


Рис. 5. Организация кайдзен-деятельности в ОАО «Ростсельмаш»

На начальном этапе внедрения системы Кайдзен большая часть предложений могла реализовываться силами тех отделов, откуда они поступили; однако дальнейшее ее развитие показало необходимость создания специального участка для оперативного изготовления или модернизации оборудования, необходимого сотрудникам. Кроме того, для повышения скорости и эффективности внедрения руководством компании было решено модернизировать систему документооборота так, чтобы максимально упростить процесс подачи предложений и сократить количество инстанций, необходимых для их рассмотрения и согласования. Мотивация сотрудников к участию в программе повышения качества поддерживается не только выплатами за внедренные усовершенствования, но и внутренним соревнованием, в том числе индивидуальными и групповыми конкурсами в разных профессиональных отраслях, публикациями в корпоративных средствах массовой информации и др. Для оценки эффективности реализации программы Кайдзен в компании «Ростсельмаш» в 2011–2013 гг. были введены следующие целевые показатели: количество внесенных предложений, абсолютное и относительное количество реализованных предложений, экономический эффект от реализованных предложений, процент вовлеченности сотрудников в систему подачи предложений.

Система кайдзен-предложений действует и в ОАО «УАЗ», занимающейся автомобильным производством. Общие принципы работы остаются неизменными, но в компании существует определенная специфика их применения в соответствии с особенностями производства. Так, идеи по совершенствованию могут подавать любые сотрудники, однако их целью должно быть улучшение процессов на основном производстве (в цехах окраски кузовов, сборки и сдачи автомобилей, механосборочном, прессово-сварочном) или на вспомогательном производстве (в цехе отгрузки запасных частей, ремонтно-сервисном центре, внутризаводском департаменте). После подачи все предложения классифицируются по наличию экономического эффекта и по основной сфере применения. В частности, руководством компании выделены следующие категории кайдзен-предложений: повышение производительности труда, повышение уровня безопасности труда, снижение издержек производства и экономия ресурсов, повышение эффективности работы оборудования, улучшение организации рабочего места и условий труда и улучшение качества продукции и выполняемых работ.

Дальнейшее сопровождение поступивших предложений осуществляется менеджерами по развитию производства или ответственными по работе с предложениями, которые обрабатывают поступившие заявки и передают их в отдел совершенствования производственной системы. После рассмотрения поданных идей,

одобренные заявки передаются в службу внедрения кайдзен-предложений, которая реализует их совместно с соответствующими производственными подразделениями. Стимулирование подачи предложений в компании включает в себя не только авторское вознаграждение, но и вознаграждение за содействие внедрению предложений.

1.5. Развитие групп и команд

В зарубежной и отечественной социальной психологии разработаны разные модели групповой динамики, которые можно разделить на две категории: модели линейной и нелинейной динамики. В свою очередь, они могут быть проклассифицированы более частным образом. Так, к моделям линейной динамики относятся модели последовательных стадий с завершенным развитием, модели последовательных стадий с повторяющимся циклом, модели устойчивого равновесия и модели прерывающегося (неустойчивого) равновесия. Большое многообразие моделей обусловлено сложной природой функционирования и развития групп. Выбор специалистом той или иной модели для научно-исследовательской или практической работы зависит от его предпочтений.

Среди моделей последовательных стадий с завершенным развитием можно указать две модели. Первая модель, предложенная А. Коэном с соавт., содержит пять последовательных стадий:

– «членство»: неопределенность общегрупповой ситуации, ролей, возможных действий; низкий уровень доверия в сочетании со стремлением вызвать симпатию; первичная напряженность при отсутствии конфликтов; формирование представления о других; низкая продуктивность деятельности;

– «разделение на подгруппы»: объединение людей в подгруппы; снижение напряженности и начало формирования доверия; стремление отдельных подгрупп лидировать в группе; продуктивность деятельности низкая;

– «конфронтация»: причиной возникновения конфронтации выступает какая-нибудь дисфункциональная норма, выработанная на первой стадии; более избирательное и адекватное отношение к мнениям и идеям друг друга, смещение акцента с психологических проблем на групповую цель;

– «индивидуальная дифференциация»: низкая напряженность и высокий уровень доверия, сформированность навыков разрешения конфликтов; целесообразное разделение функций при развитом чувстве единства; продуктивность деятельности высокая;

– «сотрудничество»: уровень напряженности очень низок, а доверия – высок; все конфликты выявлены и эффективно разрешаются; разделение труда основывается на знаниях и навыках каждого; продуктивность групповой деятельности достигает максимума (Cohen et al., 1994).

В другой модели, созданной С. Виелан, представлено четыре стадии группового развития (Wheelan, 2004). Первая стадия «зависимость и включение» заключается в зависимости членов группы от лидера и более сильных членов, в заботе о безопасности и включении в группу, а также в активном общении на разные темы. Вторая стадия «контрзависимость и борьба» проявляется в возникновении разногласий и конфликтов в процессе выработки групповых целей, норм, ценностей. На третьей стадии «доверие и структура» выражено доверие и сотрудничество, происходит укрепление позитивных отношений, определение ролей и процедур деятельности. Четвертая стадия «работа и продуктивность» характеризуется продуктивной работой, наличием группового опыта и позитивных взаимооценок.

В качестве примера моделей последовательных стадий с повторяющимся циклом можно привести модель динамики группы в процессе решения задач. На протяжении всей своей жизни группы циклически перераспределяют фокус своего внимания между решением деловых (инструментальных) и психологических (социальных) задач. Деловые задачи связаны с реализацией целевой функции группы, а психологические – с обеспечением оптимальных отношений и самореализации индивидов в группе. В соответствии с таким представлением о групповой активности разработаны двухмерные и одномерные модели групповой динамики, в них внимание фокусируется на этапах, которые проходит группа в процессе решения того или иного типа задач. Большую популярность за рубежом получила двухмерная модель Б. Такмена, в которой рассматриваются этапы решения задач отдельно в инструментальной и социальной сферах активности группы (Tuckman, 1965). В инструментальной сфере группа проходит такие этапы, как:

– ориентировка в задаче, поиск оптимального пути ее решения;

– соотнесение членами группы своих намерений, интересов с требованиями задачи, формирования отношения к задаче (принятие, отвержение, безразличие);

– интенсивный информационный обмен по поводу стоящей задачи, постижение членами группы намерений друг друга;

– действия по непосредственному решению задачи.

В социальной сфере группа движется через следующие этапы:

– ориентировка членов группы в характере действий друг друга, поиск взаимоприемлемого межличностного поведения в группе;

– возникновение внутригруппового конфликта, нарушение взаимодействия и отсутствие единства;

– разрешение конфликтов, гармонизация отношений и усиление сплоченности;

– формирование межличностной ролевой структуры группы.

Прохождение этапов в той или иной сфере имеет циклическую природу, т. е. повторяется при актуализации задач. Развитие этих сфер происходит параллельно, т. е. изменение в одной сфере сопровождается изменением в другой.

К моделям последовательных стадий с повторяющимся циклом в какой-то мере можно отнести нормативную модель командообразования, предложенную Ю. М. Жуковым с соавт. (Жуков и др., 2008), в которой выделяются следующие этапы:

– комплектование/переукомплектование: процесс командообразования начинается с определения численности и состава членов команды; данный этап может отсутствовать, когда формирование команды начинается с ранее созданной группы;

– знакомство / углубление знакомства: устанавливается первичный межличностный контакт, происходит ориентировка членов друг в друге и в ситуации, возникает необходимый уровень доверия; этот этап, как и первый, может отсутствовать, если члены будущей команды были ранее хорошо знакомы друг с другом;

– институализация: группе обозначают ее права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам, порядок работы и взаимодействия с руководством и другими группами;

– формирование общего видения: согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т. п. среди членов группы, определение общей цели и задач, способов их выполнения и специфики деятельности команды;

– позиционирование/перепозиционирование: члены определяют предметно-функциональные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям, обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и взаимозаменяемость членов команды;

– планирование первого шага: формирование целереализующей системы команды, составление конкретного плана, распределение ответственности и ресурсов;

– исполнение: осуществляется то, что ранее было спланировано;

– рефлексия: получение обратной связи и контроль за тем, насколько результаты соответствуют поставленным целям и задачам, определение корректирующих мер по улучшению процесса и результата деятельности;

– планирование второго шага: команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

В этой модели повторяемость связана с планированием, исполнением и рефлексией. Первые три этапа могут иметь четко фиксированное начало, а их завершение растягивается во времени и совпадает с моментом прекращения жизни команды.

Все перечисленные модели линейной динамики имеют как достоинства, так и недостатки. К первым относится то, что выделение стадий развития облегчает процедуру оценки, когда можно «примерить» ту или иную модель к конкретной группе и определить уровень ее развития. Такие модели могут использоваться в качестве средства ориентировки действий, направленных на придание работе группы черт командности. Вторые обусловлены тем, что не каждая группа может проходить все стадии так, как это представлено в моделях с завершенным развитием: группа может задержаться на какой-то стадии развития или вернуться на предыдущую стадию, она может «перескакивать» через какие-то стадии. К таким моделям всегда возникает вопрос: когда группа достигает последнего этапа, что дальше? Кроме того, практически во всех линейных моделях не принимается во внимание множественность путей развития группы.

Глава 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППОВОГО СУБЪЕКТА

2.1. Общее понятие эффективности

Сложность определения категории «эффективность» отражается в многочисленных дискуссиях по поводу ее смыслового наполнения. Некоторые исследователи, сводя значение термина к его прямому переводу с латинского (effectus – действие какой-либо причины или силы; effectivus – производительный, действенный), признают правомерность его употребления только в области экономики, что существенно ограничивает понимание данного феномена.

В зависимости от сферы анализа и цели исследования выделяют ряд подходов к трактовке понятия «эффективность». Так, в экономической теории под эффективностью понимают соотношение объема или стоимости произведенных товаров или услуг с объемом или стоимостью затраченных ресурсов или «минимизацию расточительного использования ресурсов». На уровне организации эффективность может анализироваться по оценочным показателям или по показателям используемых ресурсов. Наиболее распространенным оценочным показателем эффективности организации в целом или ее относительно автономных подразделений является прибыль. Кроме того, к оценочным показателям эффективности относятся также рентабельность продукции, рентабельность производственного фонда, затраты на производство продукции, относительную экономию материальных и трудовых ресурсов и др. К показателям используемых ресурсов относятся фондовооруженность, т. е. уровень оснащенности труда, измеряющийся отношением стоимости используемых ресурсов к численности сотрудников; производительность труда, т. е. отношение объема полученной продукции к трудозатратам на ее производство; трудоемкость продукции, т. е. отношение затрат рабочего времени к объему выпущенных продуктов. Все перечисленные показатели характеризуют эффективность уже выполненной деятельности и используются главным образом в сфере управления и контроля деятельности организации.

Перспективные планы развития предприятия составляются с учетом показателей сравнительной экономической эффективности, характеризующих преимущество одного варианта решения возникающих задач перед другим. Эти показатели рассчитываются исходя из предполагаемой экономии, т. е. соотношения

снижения себестоимости продукции с требуемыми для модернизации производства затратами.

Учет показателей эффективности в ключевых сферах экономики – производстве и распределении выпускаемых благ – позволил сформулировать принцип эффективности, известный как «принцип Парето»: эффективным называется такое состояние экономики, при котором невозможно увеличить благосостояние одного субъекта без уменьшения благосостояния другого. Другими словами, производство можно назвать эффективным в том случае, когда его невозможно улучшить без ущерба для какой-то из задействованных в нем сторон. Позднее принцип Парето был уточнен, что позволило сформулировать принцип компенсации Калдора–Хикса. Согласно ему, эффективным считается такое экономическое изменение, при котором получатели выгоды теоретически могут компенсировать ущерб пострадавшей стороне и при этом все равно остаться в выигрыше. Таким образом, эффективность в экономике может определяться двумя основными способами: как соотношение затраченных ресурсов и полученного результата и как баланс существующего производства и распределения благ между участниками экономического процесса.

В теории социального управления эффективность трактуется как «отношение достигнутых положительных результатов и допустимых затрат» (Охотский, 2002, с. 162) или как «величина затрат на ту или иную систему деятельности, которая приемлема для общества, поскольку не вызывает негативных последствий и в то же время достаточна для обеспечения существующего объема работ по управлению» (Дуран, Костин, 2011, с. 140). Оценка эффективности производится по критериям, связанным с динамикой качества жизни населения, безопасностью общественных отношений, уровнем производительности труда населения и др.

В административной теории выделяются такие определения эффективности, как «степень соответствия результатов работы организации потребностям, желаниям и ресурсам ее клиентов» (Седова, 2006, с. 17), «достижение целей функционирования той или иной системы, то есть получение результата, который оценивается путем сопоставления достигнутого состояния с желаемым» (Гущин, 2012, с. 205). Для оценки эффективности деятельности административных органов используются две основные категории показателей: а) показатели результативности, ко-

торые отражают степень влияния предпринятых реформ на достижение стратегических целей; б) показатели непосредственных результатов, полученных при проведении конкретных мероприятий в рамках реализуемой политики. К этим категориям могут быть отнесены, например, динамика численности и расходов на содержание ведомственных организаций, количество и качество оказания госуслуг населению, восприятие гражданами престижа и качества работы служащих и т. д.

В менеджменте и логистике под эффективностью понимается степень оптимизации использования материальных, финансовых, информационных, трудовых и других ресурсов в процессе взаимодействия управляющей и управляемой систем. Критериями оценки эффективности являются результативность и экономичность управленческого процесса, повышение научно-технического уровня управления, усиление социальной ответственности организации и др.

В психологии труда и организационной психологии эффективность определяется как отношение достигнутого результата к максимально достижимому или заранее запланированному результату или как необходимый результат, полученный с наименьшей затратой ресурсов. Определение психологического содержания понятия «эффективность» в каждом отдельном случае подразумевает конкретизацию критериев и инструментов оценки эффективности. В качестве критериев эффективности рассматриваются такие показатели, как успешность решения профессиональных или экспериментальных задач, удовлетворенность сотрудников, продуктивность работы, сверхнормативная активность (превышение заданных нормативов работы), соблюдение норм общественной морали и др. Критерии эффективности определяются на основании нормативных документов, регулирующих сферу деятельности, в которой она анализируется, а также на основе научных представлений и норм, которыми руководствуется специалист. Установление критериев является необходимым условием объективности и валидности оценки эффективности, а сами критерии должны соответствовать той сфере, в которой проводится оценка эффективности, а также быть достаточно обоснованными и релевантными заявленным целям оценки.

В англоязычной литературе наряду с понятием «effectiveness» («эффективность») часто используются термины «efficiency» («результативность»), «productivity» («продуктивность»), «performance» («производительность»), отражающие количественные и качественные аспекты анализируемого феномена. Термин «perfomance» определяется чаще всего как успешность выполнения группой поставленной перед ней задачи, зачастую измеряемая количественными показателями. Производительность группы может рассматриваться как в рамках ее реальной деятельности (оказание услуг, производство материальных благ и т. п.), так и в лабораторных условиях, при выполнении экспериментальных заданий, направленных на изучение групповой деятельности. Таким образом, понятие «group perfomance» отражает, по сути, сторону эффективности, связанную с результатами выполнения группой ее целевой функции в социальной или экономической сфере. Термин «efficiency» выражает степень успешности группы по сравнению с другими группами, занятыми в той же сфере деятельности. Ее измерение проводится с помощью изучения показателей экономической прибыли, распределения материальных и нематериальных ресурсов производства, лояльности сотрудников и др. и их сравнения с аналогичными показателями конкурирующих групп. Понятие «effectiveness» определяется как набор динамических характеристик, позволяющих группе достигать заданных целей и обеспечивать психологический комфорт ее участников. Следует отметить, что термин «group effectiveness» шире, чем «group efficiency» и «group perfomance», поскольку включает в себя как субъективные, так и объективные показатели деятельности группы. В то же время, за рубежом также отмечают множественность толкования понятия эффективности и зависимость его содержания от выбранных критериев оценки эффективности. Так, под эффективностью понимается уровень производства товаров или услуг в соответствии с целевой функцией группы, соотношение качества производимой продукции и удовлетворенности индивидов членством в группе, успешность решения группой задач, связанных с выполнением ее целевой функции и обеспечением психологического комфорта членов группы и т. д.

Таким образом, чаще используют два подхода к пониманию эффективности: в первом эффективность трактуется как соотношение результативности работы с затратами на ее выполнение, а во втором – связывается с достижением поставленных целей и прогнозируемых результатов.

2.2. Аспекты исследования групповой эффективности

Социально-психологические аспекты

Исследования, посвященные проблеме групповой эффективности, носят концептуально-экспериментальный или прикладной характер. Некоторые из них ориентированы на разработку модели групповой эффективности, другие – на выделение критериев эффективности, третьи – на изучение конкретных факторов (переменных, условий) эффективности.

Много работ направлено на изучение факторов групповой эффективности. В одних внимание фокусируется на ресурсах группы, а в других – на ее формально-количественных и социально-психологических характеристиках. Например, по мнению И. Стейнера, потенциальная продуктивность группы зависит от двух факторов: ресурсов группы и требования задачи (Steiner, 1972). Ресурсы членов группы включают в себя все релевантные, т. е. соответствующие решаемой задаче, знания, способности, навыки или орудия труда, которыми владеют выполняющие ее индивиды. Какой именно ресурс является релевантным, зависит от типа задачи (например, физическая сила – это ресурс для перетягивания каната, а креативность членов группы – для решения творческой проблемы). В других литературных источниках также приводятся перечни ресурсов, необходимых для успешного решения стоящих перед группой задач: материалы, фонды, обслуживание, персонал, знания, время, усилия. Часто в исследованиях используется список из шести классов ресурсов, которыми осуществляется обмен: поддержка (дружба, любовь), услуги, товары, деньги, информация и статус. В то же время некоторые ресурсы группа получает извне, что ставит ее в зависимость от внешней среды. Отсюда следует, что ресурсы группы могут относиться не только к внутренним, но и к внешним условиям жизнедеятельности группы, поэтому важность внешнего контекста для групповой эффективности может быть прямо пропорциональна степени зависимости группы от внешних акторов и ресурсов.

В качестве формально-количественных переменных групповой эффективности чаще рассматривают композицию, численность и коммуникативную сеть группы. Например, композиция группы рассматривается по следующим четырем категориям характеристик ее членов: социально-демографические, личностные, деятельностные и лидерские. Композиция группы оказывает влияние на внутригрупповую кооперацию, сплоченность и совместимость, доверие и обязательства перед группой, которые, в свою очередь, обусловливают групповую эффективность. Исследования показывают, что влияние гомогенности-гетерогенности группы на ее эффективность опосредовано типом задачи (когнитивные, исполнительные и производительные) и степенью ее сложности (высокая, средняя, низкая). Стоит отметить, что внимание тем или иным характеристикам задачи как важной переменной, оказывающей прямое или опосредованное влияние на эффективность, уделяется во многих работах.

Однако результаты различных исследований иногда оказываются противоречивыми, что, вероятно, обусловлено разным типом исследуемых групп, спецификой и условиями их деятельности и т. д. Например, проанализировав ответы представителей 128 организаций в США, Д. Дивайн с коллегами пришел к выводу, что самую сильную связь с высоким уровнем эффективности имеет малый размер команды и низкий уровень конфликтности, а самую слабую – композиция команды (Devine, 1999).

В советский период в нашей стране позиция зарубежных авторов по поводу количественно-структурных переменных группы как ключевых факторах ее эффективности подвергалась критике. В отечественной стратометрической теории в качестве основных переменных групповой эффективности предлагалось рассматривать социально-психологические характеристики группы, имеющие отношение к уровню ее развития. Речь идет о феноменах межличностных отношений, опосредованных совместной деятельностью (например, ценностно-ориентационное единство). Группа, обладающая такими характеристиками, будет иметь высокий уровень психологического развития и, следовательно, демонстрировать большую результативность деятельности.

Среди социально-психологических характеристик и феноменов общения, влияющих на групповую эффективность, за рубежом изучают сплоченность, норму продуктивности, социальную леность, групповую действенность, групповое доверие, конфликт, лидерство. Например, при исследовании видов сплоченности было выявлено, что инструментальная сплоченность связана с результативностью групповой деятельности более тесно, чем

социальная. Кроме того, влияние сплоченности на результативность группы опосредовано нормой продуктивности.

В отечественной психологии первые исследования эффективности группы проводились в 1920–1930-х гг. в рамках психотехники. В дальнейшем изучались, прежде всего, детерминанты групповой эффективности, такие как численность, композиция, ролевой состав и структура коммуникации группы, совместимость членов группы, психологический климат, межличностные отношения и межличностное восприятие в группе, групповое сознание, готовность группы к риску, а также персональные характеристики членов: стиль общения, особенности темперамента и психическое состояние членов и др. Отдельно можно отметить работы, посвященные совместной деятельности и надежности группы. В подавляющем большинстве исследований эффективность рассматривалась преимущественно как продуктивность, результативность групповой работы. В концептуальном плане проблема групповой эффективности наиболее основательно была проработана в стратометрической теории. В ней были выделены критерии групповой эффективности и изучены ее связи с некоторыми феноменами межличностных отношений (например, ценностно-ориентационным единством), опосредованных совместной деятельностью, сложностью задачи и мотивацией достижения. Особое внимание уделялось изучению эффективности группы в связи с уровнем ее развития.

Социально-экономические аспекты

Изучение эффективности в экономической теории берет свое начало с конца XIX в., когда представителями неоклассического подхода В. Парето и Й. Шумпетером было сформулировано определение эффективности как соотношения затрат и результатов деятельности организации. Примерно в это же время были опубликованы работы немецкого социолога М. Вебера, в которых исследовалась взаимосвязь между принципами построения предприятий и их эффективностью, и американского социолога Т. Парсонса, предложившего учение о мотивации экономической деятельности.

Современные западные модели экономической эффективности можно разделить на несколько больших категорий:

– целевые модели, в которых эффективность деятельности организации рассматривается с точки зрения достижения целей;

– системные модели, оценивающие эффективность как использование окружающей среды для реализации целей предприятия;

– модели стратегических составляющих, в которых эффективность понимается как способность организации к обеспечению внутренней согласованности деятельности и воздействия на внешнюю среду;

– модели участника, определяющие эффективность как степень удовлетворения потребностей участников экономического процесса;

– модель пошагового развития, в которой эффективность понимается как способность организации к решению возникающих проблем;

– комплексная модель эффективности, определяющая эффективность как систему взаимосвязанных параметров состояния внутренней и внешней по отношению к организации среды и др.

В отечественной науке исследования эффективности как экономического феномена ведутся с позиции выявления и установления закономерностей функционирования системы финансово-экономических показателей, позволяющих получить комплексную оценку соотношения затраченных ресурсов и полученных по итогу деятельности организации или группы результатов. При этом наряду с изучением эффективности предприятия в целом как субъекта хозяйствующей деятельности анализируется и проблема эффективности отдельных процессов в организации, например управления ресурсами.

Оценка эффективности управления ресурсами предприятия производится на количественном и качественном уровнях и включает в себя анализ имеющихся у организации материальных, финансовых и человеческих ресурсов, динамики их использования и их производительности, т. е. соотношения затраченных ресурсов с полученными результатами деятельности. К основным показателям эффективности управления материальными ресурсами относят прибыль на каждый рубль материальных затрат, материалоемкость и материалоотдачу производства, удельный вес материальных затрат в себестоимости конечного продукта, коэффициент использования материальных ресурсов, скорость их оборота и др. Эффективность управления финансовыми ресурсами (собственным и заемным капиталом, используемым под контро-

лем предприятия) рассчитывается по соотношению показателей рентабельности, ликвидности и финансовой устойчивости. Рентабельность капитала, производства или продукции определяется как отношение прибыли предприятия или подразделения к стоимости соответствующих имеющихся у него активов. Ликвидность, понимаемая как способность быстрого превращения активов компании в деньги, может оцениваться с помощью трех коэффициентов: коэффициента текущей ликвидности, коэффициента промежуточной ликвидности и коэффициента абсолютной ликвидности, которые характеризуют способность организации рассчитываться по ее финансовым обязательством в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Показатели финансовой устойчивости, включающие коэффициенты финансирования, общей и краткосрочной задолженности, общей оборачиваемости капитала и др., служат для выявления степени финансового риска, связанного со структурой собственного и заемного капитала организации. К показателям эффективности управления человеческими ресурсами относят, прежде всего, производительность труда, измеряемую количеством вырабатываемой продукции за единицу времени либо количеством времени, затраченного на выработку единицы продукции. Кроме того, в данную группу показателей входят численность работников, число отработанных дней, уровень занятости персонала, доля затрат на оплату труда в общем числе затрат, число исполнителей на одного руководящего сотрудника, динамика и текучесть кадров и др.

Изучение эффективности менеджмента не ограничивается только анализом управления человеческими ресурсами. Экономистами разработан ряд стратегий оценки этого вида эффективности, которые могут применяться как по отдельности, так и комплексно. Первая стратегия заключается в изучении структуры персонала организации и оценке обеспеченности предприятия кадрами. Такая оценка проводится на основе кадровой документации и анализе соответствия плановой и фактической численности персонала в каждой профессиональной и должностной категории. Вторая стратегия предполагает анализ движения персонала, т. е. перехода сотрудников с одних рабочих мест на другие, повышения их квалификации, увольнения и найма работников и др. Она включает в себя расчет коэффициентов оборота по приему и выбытию персонала, текучести кадров, замещения

персонала, постоянного состава сотрудников. Все они представляют собой соотношения количества принятых, уволенных и постоянно работающих специалистов со среднесписочной численностью персонала. Третья стратегия оценки эффективности управления персоналом состоит в анализе использования фонда рабочего времени на основе табелей учета рабочего времени всех подразделений организации. Основными критериями эффективности в данном случае становятся потери рабочего времени, сверхурочная работа, средняя продолжительность рабочего дня, вынужденные простои, а также соотношение значений этих показателей за разные отчетные периоды. Четвертая стратегия представляет собой анализ непроизводительных затрат рабочего времени, рассчитываемых с учетом затрат на производство и передел бракованной продукции и иных временных потерь. Наконец, пятая стратегия предполагает анализ трудоемкости производства, включающий изучение ее динамики и выполнение плана по ее уровню, а также сравнение удельной трудоемкости продукции на разных предприятиях отрасли.

Оценка экономической эффективности предприятия или его отдельных подразделений проводится с целью выявления проблемных участков производства, а также поиска возможностей для повышения эффективности за счет рационализации управления или применения новых технологий в деятельности организации. Кроме того, изучение эффективности группы как субъекта экономических отношений позволяет руководителям и менеджерам выстраивать долгосрочные стратегии развития компании и ее конкретных подразделений.

2.3. Модели групповой эффективности

В настоящее время нет единого представления о сложном феномене эффективности группы. Одни авторы составляют перечень признаков эффективных или неэффективных групп и команд, а другие – разрабатывают многомерные модели групповой эффективности.

Характеристики эффективных групп (Р. Лайкерт)

Р. Лайкерт выделил 24 характеристики эффективных групп, фокусируя внимание на внутригрупповых процессах:

1. Члены группы обладают навыками осуществления всех видов ролей и функций в группе.

2. В группе существуют оптимальные деловые отношения среди всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу и к группе в целом.

4. Члены группы, в том числе руководитель, доверяют друг другу.

5. Ценности и нормы группы разделяются ее членами и способствуют их интеграции.

6. Члены группы, выполняя сложные функции, стремятся создавать и поддерживать цели и ценности, гармонично взаимосвязанные друг с другом.

7. Чем более важной является ценность для членов группы, тем больше вероятность, что они будут ее принимать.

8. Каждый член высоко мотивирован на достижение основных целей группы, делает большой вклад в работу группы и ожидает этого и от других работников.

9. Взаимодействие по решению проблем и принятию решений происходит в благоприятной атмосфере; суждения, комментарии, критика ориентированы на взаимопомощь.

10. Руководитель демонстрирует последовательность и оказывает большое влияние на формирование благоприятной психологической атмосферы в группе, в частности атмосферы поддержки и сотрудничества среди ее членов.

11. Группа стремится помочь каждому члену развить его потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без сопротивления принимает цели группы и ожидает, что группа создаст ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь многого, что максимально мобилизует усилия и способствует личностному и профессиональному росту.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь своим членам для успешного достижения их личных целей.

15. Психологическая атмосфера групп стимулирует у ее членов творческий подход к решению задач.

16. Группа ценит «конструктивный» конформизм и знает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы полно и открыто взаимодействовать друг с другом.

18. Группа эффективно использует коммуникацию для достижения своих целей.

19. Члены группы высоко мотивированы на получение информации, особенно значимой для решения задач и возникающих проблем в работе.

20. В группах существует высокий уровень влияния членов друг на друга.

21. Групповой процесс позволяет осуществлять большое влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, на гибкость группы и ее адаптацию в окружающей среде.

23. В группах люди ощущают безопасность в процессе общения, в том числе при обмене мнениями и идеями.

24. Руководитель группы выбирается, а его лидерские качества очевидны в разных ситуациях (Likert, 1961).

Большинство этих характеристик, по сути, можно одновременно рассматривать как предикторы, так и факторы групповой эффективности.

Иерархическая структура переменных групповой эффективности (Д. Креч и др.)

Структура переменных групповой эффективности включает:

– независимые переменные: количественные и структурные характеристики группы (численный состав, коммуникативная сеть, композиция, иерархия статусов), факторы окружающей среды (условия работы, функциональное место группы в организации, взаимосвязь с другими группами), особенности групповой задачи (тип, степень сложности, условия решения);

– промежуточные переменные: лидерство, мотивация, распределение ролей, межличностные отношения;

– зависимые переменные: продуктивность деятельности и удовлетворенность от принадлежности к группе (Krech et al., 1962).

В этой модели дается более или менее комплексное представление об эффективности. Независимые и промежуточные переменные фактически являются факторами, обусловливающими эффективность, а зависимые переменные представляют собой собственно критерии эффективности.

Критерии групповой эффективности (Дж. Хакмен)

Групповая эффективность включает три критерия:

– реальная производительность – степень, в которой продукция группы соответствует стандартам ее производства или использования;

– способность работать взаимозависимо – степень, в которой члены группы способны работать вместе в будущем;

– развитие и благополучие членов группы – степень, в которой опыт пребывания в группе обеспечивает индивидам персональное обучение или развитие (Hackman, 1990).

Первые два критерия связаны с экономической эффективностью, а третий можно отнести к социально-психологической эффективности.

Критерии групповой эффективности (Р. С. Немов)

В стратометрической теории выделены следующие критерии эффективности группы: продуктивность работы, удовлетворенность членов группой, сверхнормативная активность, воспитательное воздействие группы на своих членов, соблюдение группой и ее членами норм общественной морали. В частности, сверхнормативная активность понимается как стремление превзойти существующие нормы, деятельность, которая выходит за пределы среднестатистической положительной нормы (Немов, 1985; Ширяева, 2011). К примерам сверхнормативной активности группы можно отнести повышенные обязательства, встречные планы, рационализаторское и изобретательское движение и др. Основой такого поведения является чувство долга перед людьми, значение выполняемой деятельности для группы, организации и общества в целом. Сверхнормативная активность не предполагает ни внешнего контроля, ни подотчетности субъекта, ни применения к нему санкций в случае отсутствия с его стороны соответствующей активности.

Особое значение придается уровню развития малой группы. В группах высокого уровня организационно-психологической сформированности проявляются особые феномены отношений (ценностно-ориентационное единство, действенная групповая эмоциональная идентификация и др.) и сверхнормативная активность, благодаря чему они часто показывают большую эффективность, чем группы низкого уровня развития.

Аспекты продуктивности (И. Стейнер)

Продуктивность группы может быть потенциальной и реальной (Steiner, 1972). Потенциальная продуктивность группы эквивалентна сумме индивидуальных возможностей (способностей) внутри группы. Эта сумма представляет собой максимальный уровень выполнения задачи, который можно ожидать от группы. Разница между потенциалом и реальным результатом группы описывает процессуальные потери, состоящие из координационных и мотивационных потерь. Координационные потери – это нарушения в согласованности совместных действий, не позволяющие организовывать их оптимальным образом. Мотивационные потери выражаются в снижении мотивации индивида по выполнению деятельности, связанной с достижением общегрупповых целей и задач. Однако бывают случаи, когда общегрупповой результат превосходит сумму возможностей индивидов, составляющих группу. Эта процессуальная прибыль может быть следствием оптимального распределения работы среди членов группы или более вероятным обнаружением ошибок на основе их взаимоконтроля. Источниками процессуальной прибыли могут быть, во-первых, способность членов группы к обучению (наглядное и случайное обучение, социальная фасилитация и др.); во-вторых, когнитивная стимуляция (поддержка, ободрение других членов и др.). Исследование экипажей танков, включающих в себя по три человека, показало, что группы, состоящие исключительно из людей с высоким уровнем возможностей (знаний, умений, способностей), показывают в деятельности процессуальную прибыль, а группы, состоящие исключительно из людей с низким уровнем возможностей, демонстрируют процессуальные потери. Эти данные свидетельствуют о том, что для выполнения сложных, комплексных задач совершенно не подходят группы, все члены которых имеют низкий уровень возможностей. В то же время остается неясным, связан ли этот эффект только со сложными, комплексными или со всеми типами задач.

Эвристическая модель групповой эффектвности (С. Коэн и Д. Бейли)

В этой модели (рис. 6) эффективность рассматривается как функция групповых процессов и психологических характеристик группы, а также управляемых параметров и факторов окружающей среды (Cohen & Bailey, 1997). Под факторами окружаю-

щей среды понимаются характеристики условий, в которых действует организация, например, особенности промышленной отрасли или определенного сегмента рынка.

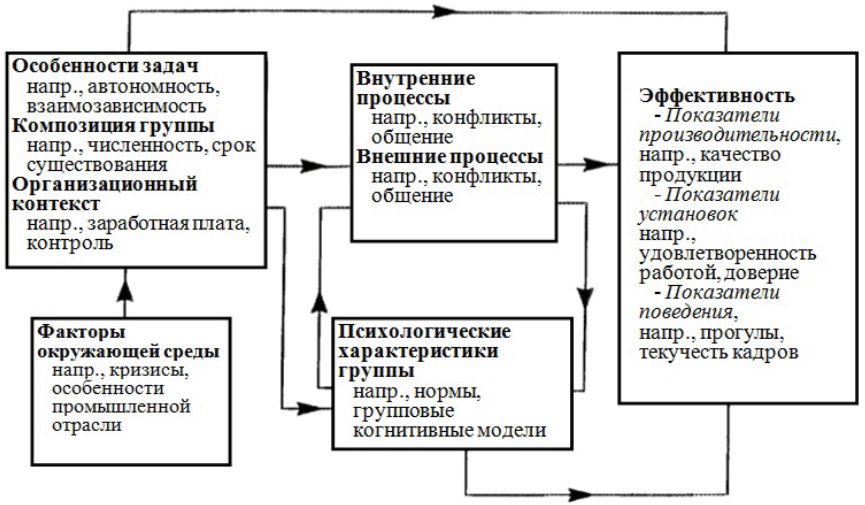


Рис. 6. Эвристическая модель групповой эффективности

Управляемые параметры – это характеристики группы, организации в целом или выполняемых ими задач, которыми могут манипулировать руководители, создавая условия для эффективной работы групп. Примерами управляемых характеристик для групповых задач может быть их автономность или взаимозависимость, для групповой композиции – размер, срок существования, однородность или разнородность членов группы по какому-либо признаку и т. п., для организационного контекста – заработная плата, контроль, обучение, ресурсы и др. Групповые процессы представляют собой взаимодействие (например, конфликты), происходящее как между членами одной группы, так и с внешними для группы индивидами. Психологические характеристики группы, такие как сплоченность, нормы, настроения и когнитивные модели, различаются в зависимости от взаимопонимания между членами, их убеждений и эмоциональной атмосфе-

ры в группе. В качестве внешних показателей групповой эффективности авторы называют производительность, установки и особенности поведения членов групп. Производительность включает в себя показатели количества и качества результатов работы группы, установки сотрудников – удовлетворенность, лояльность к организации и доверие к руководству, а поведенческие параметры – прогулы работников, текучесть кадров и др.

Модель регуляции (эффективности) совместной деятельности (Н. Н. Обозов)

Эта модель включает три компонента, имеющие причинно-следственные связи:

– «условия-факторы деятельности и взаимодействия» (специфика и сложность задачи, время совместной деятельности, количество членов группы, взаимосвязанность между членами группы, функциональная структура группы – первичная (заданная извне) и вторичная (возникшая в результате взаимодействия), степень изолированности и автономности группы);

– «срабатываемость, совместимость и характер межличностных отношений»;

– «эффективность совместной деятельности» (Обозов, 1979).

Первый является центральным и непосредственно или опосредованно влияет на второй компонент. При опосредованном действии он обусловливает степень подобия партнеров, внешнюю и внутреннюю мотивацию каждого члена и группы в целом, степень выраженности мотивации и ее направленность и др. В свою очередь, эти характеристики влияют на срабатываемость, совместимость и межличностные отношения, которые прямо воздействуют на эффективность совместной деятельности.

Многомерная модель групповой эффективности (А. В. Сидоренков)

Эта модель разработана в рамках микрогрупповой теории и включает в себя два аспекта (потенциальная и реальная) и два вида (предметно-деятельностная и социально-психологическая) эффективности (Сидоренков, 2010) (рис. 7). Она применима как к группе в целом, так и к каждой неформальной подгруппе в группе.

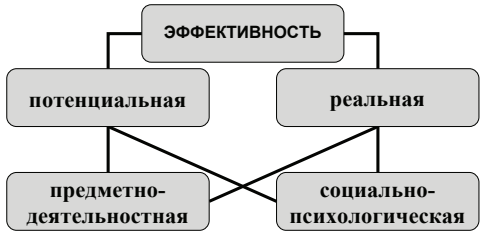


Рис. 7. Многомерная модель групповой эффективности

Потенциальная эффективность – совокупность возможностей (внутренних условий) группы (подгруппы), которые в сочетании с внешними условиями и особенностями организации деятельности обусловливают реальную групповую эффективность.

Реальная эффективность – достижение группой (подгруппой) установленных извне или сформированных изнутри стандартов (нормативов) активности в сфере производственно-экономической и/или общения.

Предметно-деятельностная (или производственно-экономическая) эффективность) – достижение группой (подгруппой) заданного уровня выполнения основной целевой функции или конкретных задач.

Социально-психологическая эффективность – достижение группой (подгруппой) заданного уровня активности в общении, непосредственном или опосредованном совместной работой.

Потенциальная предметно-деятельностная эффективность включает пять блоков переменных:

– количественно-структурные переменные группы (подгруппы): численность, композиция (по личностным качествам, социальным статусам и ролям), формальная коммуникативная сеть, социальные статусы и роли;

– социально-психологические характеристики группы (подгруппы): сплоченность и мотивация, нормы продуктивности и отношения к средствам производства, доверие и идентичность, противоречия и конфликты в группе;

– персональные характеристики: квалификация работников и руководителя, их вклад в совместную деятельность, неформальное лидерство руководителя;

– производственно-организационные условия и ресурсы: постановка задач и качество организации совместной деятельности, материально-техническое обеспечение, полномочия, взаимодополнение, взаимозаменяемость работников;

– внешние условия: социально-экономические, административно-управленческие, структурно-организационные, социокультурные и эколого-производственные переменные.

Потенциальная социально-психологическая эффективность (подгруппы) содержит три блока переменных:

– количественно-структурные характеристики группы (подгруппы): численность, композиция (по личностным качествам, межличностным статусам и ролям), социально-психологическая структура;

– социально-психологические характеристики группы (подгруппы): нормы и ценности общения, сплоченность и совместимость, противоречия и конфликты, доверие и идентичность;

– персональные характеристики: опыт организационного и группового общения членов, их коммуникативные знания и качества, стиль межличностного поведения членов группы и руководителя.

Фактически переменные потенциальной эффективности представляют собой факторы, детерминанты реальной эффективности. Актуальность тех или иных составляющих потенциальной эффективности определяется задачами и формой организации совместной деятельности, политикой и приоритетами руководства, возможностями организации и др. Например, при совместно-взаимодействующей форме организации групповой работы, по сравнению с совместно-индивидуальной, существенно возрастает роль многих переменных в эффективности группы.

Реальная предметно-деятельностная эффективность может иметь объективные (например, количество произведенной работы, качество выполненной работы, соотношение результата и затрат) и субъективные (экспертная оценка результативности решения задач, выполнения проекта и т п.) показатели.

Реальная социально-психологическая эффективность включает три критерия: удовлетворенность членов группой (подгруппой) и результатами ее деятельности, психологический комфорт членов в группе (подгруппе) и содействие группы (подгруппы) личностному и профессиональному развитию своих членов.

Два вида реальной эффективности – предметно-деятельностная и социально-психологическая – связаны между собой, причем эта связь может иметь прямой и обратный, линейный и нелинейный характер. Так, значительное усиление или ослабление одного вида эффективности вызовет соответствующее изменение другого. Например, заметное снижение социально-психологической эффективности до какого-то критического значения приведет к спаду некоторых показателей предметно-деятельностной эффективности. В свою очередь, ухудшение результативности группы, особенно в условиях внешней конкуренции, может отразиться на снижении социально-психологической эффективности, например, по критерию удовлетворенности членов группой и результатами ее деятельности. Так, регулярный проигрыш группы в межгрупповой конкуренции приводит к снижению доверия и сплоченности, удовлетворенности членством в группе, а также к повышению внутригрупповой конфликтности.

Нарастающее изменение одного вида эффективности со временем может вызвать обратное изменение другого вида эффективности. Например, рост психологического комфорта, а значит, психологического климата в группе часто сопровождается возрастанием результативности групповой деятельности. Однако это происходит до некоторого предела, после которого дальнейшее повышение социально-психологической эффективности вызывает спад некоторых показателей производственно-экономической эффективности. Такая тенденция связана с тем, что группа слишком много внимания уделяет поддержанию хороших отношений и снижает для себя важность результативной работы.

2.4. Критерии и показатели реальной эффективности

Реальная эффективность групп и команд может оцениваться по тем или иным критериям и соответствующим им показателям, что зависит от содержания групповой деятельности и значимости отдельных ее аспектов с точки зрения целевых показателей, норм и традиций организации.

Производственно-экономическая эффективность

Этот вид эффективности связан с основной профессиональной деятельностью группы и имеет несколько критериев, каждый из которых может быть представлен перечнем определенных показателей.

1. *Целевая эффективность* отражает степень соответствия достигнутых группой результатов поставленным перед ней целям и задачам. К показателям может относиться достижение целей групповой деятельности, объем выполненной группой работы, количество выполненных и не выполненных группой задач, точность выполнения поставленных перед группой задач, результаты группы за текущий период относительно результатов за предыдущие периоды, результаты группы относительно статистики по отрасли за определенный период времени и др.

2. *Процессная эффективность* предполагает меру соответствия выполнения группой определенного процесса минимально возможному времени на его осуществление без негативных последствий для качества работы. Показатели могут быть связаны с соблюдением сроков выполнения задач или проекта, временем реагирования на возникающие проблемы или устранения внештатных ситуаций, «срывами» в деятельности.

3. *Эффективность по качеству* означает, насколько результаты и процесс работы соответствуют стандартам качества. Этот критерий может выражаться в таких показателях, как соответствие выпускаемой продукции ГОСТу или процессов и результатов работы требованиям системы менеджмента качества в организации, мера удовлетворенности клиентов качеством услуг или товаров.

4. *Технологическая эффективность* – это степень интенсивности использования ресурсов с точки зрения соотношения объемов выпуска продукции (оказания услуг) с объемами затраченных ресурсов. Ресурсы группы, как и организации в целом, включают все то, что необходимо для решения задач, например: работников (их знания, способности, навыки), производственные фонды (здания, машины и оборудование, производственный инвентарь, инструменты и расходный материал, транспортные средства и др.), деньги, время, информацию, услуги и др. Какие ресурсы являются наиболее релевантными – зависит от типа решаемых задач.

5. *Экономическая эффективность* выражается в степени интенсивности использования ресурсов с точки зрения соотношения объемов выпуска продукции (оказания услуг) с объемами затраченных ресурсов в экономическом (стоимостном) выражении.

Иногда оценивают *эффективность по поведению*, которая отражает степень соответствия некоторых аспектов поведения группы и отдельных ее членов организационным ценностям и нормам или даже сверхнормативное поведение, выходящее за пределы ролевого. Поведенческими показателями могут быть открытость и лояльность группы по отношению к руководству и другим структурным подразделениям, гражданственное и экстраролевое поведение работников в организации, соблюдение трудовой дисциплины (например, количество опозданий на работу и прогулов) и др. Однако переменные такой эффективности являются, скорее, детерминирующими факторами относительно других критериев эффективности, а потому они больше связаны с потенциальной, а не реальной эффективностью. Действительно, экстраролевое поведение, проявляющееся в стремлении совершенствовать процесс и результат работы (в частности, в виде рационализаторских предложений и инновационных решений) или в сверхурочном выполнении работы, с высокой вероятностью будет приводить к повышению целевой эффективности и/или эффективности по качеству, а прогулы и опоздания отразятся на снижении показателей этих критериев эффективности.

В реальной деятельности организаций зачастую используют сразу несколько критериев и соответствующих им показателей, что обеспечивает возможность комплексной оценки эффективности. Так, руководством компании «Ростсельмаш» эффективность предприятия и его отдельных подразделений оценивается по следующим показателям: стабильность производственных и управленческих процессов, выполняемость поставленных задач, сбалансированность производства; обеспеченность ресурсами; обеспечение внешней и внутренней коммуникации; уровень поддержки инструментов бережливого производства и др.

Многие показатели большинства критериев эффективности могут быть объективными или субъективными. В первом случае имеются в виду формально операционализируемые и измеряемые посредством объективных методов показатели, которые дают независимую оценку совместной или индивидуальной деятельности работников. В сфере торговли это может быть количество заказов, средний объем заказов и количество аннулированных заказов, количество активных, новых и утраченных клиентов, объем продаж и возврат денег (в рублях), а в непосредственном производстве – количество выполненных действий, израсходованных материалов, изготовленных деталей, собранных технических агрегатов и т. п.

Субъективные показатели оцениваются посредством наблюдения или опроса, основанного на экспертных оценках. Такие показатели могут отражать результативность решения задач, качество выполнения задач, целесообразное использование ресурсов (материально-технических, кадровых и пр.), организационную готовность подразделения, удовлетворенность клиентов и др. Субъективные показатели используются тогда, когда они представляются очень важными (например, качество обслуживания в ресторане с точки зрения отзывов посетителей и клиентов), или количество объективных показателей крайне ограничено, или невозможно выделить и измерить объективные показатели. Например, сложно охарактеризовать в объективных показателях многие так называемые офисные и креативные виды деятельности, а также непосредственное обслуживание посетителей и клиентов. Одни задания носят регулярный характер, другие повторяются время от времени, а третьи могут встречаться очень редко; работа с посетителями своим значимым результатом предполагает в значительной степени их удовлетвореность. В связи с этим на практике часто комбинированно используют два типа показателей: объективаные и субъективные.

Социально-психологическая эффективность

Данная эффективность показывает, в какой мере группа «дает» каждому своему члену то, в чем он заинтересован, и как он себя в ней ощущает. Вклад группы в своих членов и их самочувствие в ней может быть определено только на основе мнений работников. Поэтому те или иные критерии и показатели данного вида эффективности носят сугубо субъективный характер и невозможно выделить объективные индикаторы.

Существуют два основных подхода к пониманию критериев и показателей социально-психологической эффективности. Во-первых, выделяют три таких критерия, как удовлетворенность работников группой и результатами ее деятельности, психологический комфорт работников в группе и содействие группы личностному и профессиональному развитию своих членов.

Во-вторых, в качестве критериев этого вида эффективности можно рассматривать степень реализации группой функ-

ций по отношению к своим членам: информирование, обучение, содействие в реализации индивидуальных целей и удовлетворении социальных потребностей, обеспечение чувства безопасности, контроль и нормирование. Функция информирования означает способность группы предоставлять своим членам разнообразную информацию (прежде всего о важных аспектах профессиональной деятельности) и обеспечивать реализацию их познавательных потребностей. Функция обучения выражается в возможности группы обеспечивать формирование у своих членов предметно-профессиональных и социальных знаний и умений, что происходит на основе обмена опытом, научения в процессе наблюдения за разнообразными моделями поведения, выполнения разных ролей. Функция содействия в реализации индивидуальных целей связана с тем, как группа помогает в достижении индивидуальных целей своих членов, вероятность достижения которых в одиночку значительно меньше или отсутствует вообще. Функция содействия в удовлетворении социальных потребностей отражает возможность членов удовлетворять их важные потребности (в аффилиации, общении, признании, самоутверждении, самоуважении и др.) в группе. Функция обеспечения чувства безопасности предполагает такую активность группы, которая вызывает у ее членов ощущение безопасности относительно внешней среды на основе защиты от тех или иных внешних источников угрозы. Функция контроля и нормирования выражается в том, что группа осуществляет контроль и обеспечивает регламентацию поведения ее членов в соответствии с заданными организацией и сформированными в процессе групповой жизнедеятельности нормами.

На первый взгляд эти два подхода отличаются друг от друга. Однако некоторые их критерии пересекаются между собой. Так, высокая способность группы содействовать в реализации индивидуальных целей и удовлетворении социальных потребностей своих членов, обеспечивать им чувство безопасности будет приводить как минимум к повышению их удовлетворенности группой.

2.5. Способы оценки групповой эффективности

В настоящее время создан достаточно широкий спектр методов и методик изучения малых групп, в том числе их эффективности. Все они разделяются на следующие категории: наблюдение, моделирование, анализ процесса и результата деятельности, опросные методы.

1. Объективированная оценка эффективности по процессу и результатам трудовой деятельности группы

Оценка трудовой деятельности группы предполагает принимать во внимание объективные показатели целевой и процессной эффективности, эффективности по качеству, к которым может относиться количество и качество выполненной работы, время выполнения работы и др.

1. Для *совместно-индивидуальной организации* деятельности оценка эффективности подразделения чаще производится на основе суммации индивидуальных показателей работников. Так, оценка отдела продаж может осуществляться по итогам выполнения плана менеджерами за определенный период (табл. 1). Далее, определяется уровень эффективности подразделения на основе принятой в орагнизации «сетки» эффективности (например, итоговый показатель меньше 60 % – очень низкая эффективность, 60–80 % – сниженная эффективность, 80–100 % – допустимая эффективность, 100 % и более – высокая эффективность).

Таблица 1

Фрагмент оценки эффективности выполнения плановых показателей отдела продаж

ФИО работника	Показатели эффективности						Итого, %
	Объем продаж, тыс. руб. / %			Прирост активной клиентской базы, кол-во клиентов / %			
	план	факт.	%	план	факт.	%	
Иванов А.	10000	12000	120	10	10	100	110
Петров Б.	10000	11000	110	10	9	90	100
Сидоров В.	9000	9000	100	9	10	111,11	105,55
Терехина Г.	10000	9500	95	10	11	110	102,5
Уварова Д.	8000	8500	106,25	9	8	88,88	97,56
Яковлева Е.	10000	9000	90	10	10	100	95
Итого, %	–	–	103,54	–	–	99,99	101,76

2. *Совместно-последовательная форма организации* труда предполагает несколько более сложную процедуру анализа эффективности, поскольку в этом случае необходимо, с одной сто-

роны, оценить результативность деятельности каждого работника, а с другой – учесть определенную взаимозависимость выполняемых ими задач. Эффективность работы таких подразделений может оцениваться в два этапа: на первом производится расчет и корректировка технологического потока изготовления продукции, а на втором – учет показателей производительности подразделения в целом и определение вклада в общий результат каждого работника. В качестве примера можно привести работу швейного цеха фабрики по производству одежды «Глория Джинс», действующего по принципу поточной линии. При получении заказа на выпуск определенной модели одежды последовательность ее изготовления – от проверки раскроенных деталей до финальной отделки – разбивается технологом на неделимые операции. Для каждой операции рассчитывается среднее время выполнения, определяются специальность (машинные, спецмашинные, ручные и другие работы) и разряд, устанавливаемый по тарифно-квалификационному справочнику или на основе нормативов времени. На этом этапе также определяются показатели качества пошива изделия (расстояния между строчками, направления швов, диаметр петель, толщина подгибки края и т. п.) и допустимые расхождения с эталонными значениями. Далее составляется технологическая последовательность неделимых операций (табл. 2), в которой обязательно учитывается так называемый «такт потока», т. е. время, за которое изделие должно быть обработано и передано на следующий участок производства.

Таблица 2

Фрагмент технологической последовательности обработки костюма джинсового для мальчиков

№ п/п	Наименование неделимой операции	Специальность	Разряд	Время выполнения операции по моделям			Оборудование, инструменты
				А	Б	В	
Пиджак							
	Запуск:						
1	Проверить наличие деталей кроя пиджака	Р	3	41	41	41	

Окончание табл. 2

№ п/п	Наименование неделимой операции	Специальность	Разряд	Время выполнения операции по моделям			Оборудование, инструменты
				А	Б	В	
2	Скомплектовать детали кроя пиджака в пачки, раздать по рабочим местам	Р	3	65	65	65	
	Итого по запуску			106	106	106	
	Полочка: Карманы:						
	Карман с листочкой и втачными концами:						
3	Наметить месторасположение нагрудного кармана, кармана на левой полочке и боковых карманов	Р	3	60	70	60	Мел, лекало
4	Притачать листочку на полочку по намелке	М	4	35	35	100	DDL 8700–7 «JUKI»
...	...	...	...	...	...	...	...

После составления технологической последовательности производится пробный запуск изготовления модели, во время которого выявляются и в дальнейшем корректируются допущенные недочеты, например вынужденный простой работников из-за задержки предыдущей операции, нарушение порядка кроя и обработки деталей и т. д. Итогом данного этапа становится определение нормативов производительности швейной бригады: затраты ресурсов (материал, нитки, фурнитура и др.) на изготовление единицы продукции, расчетное количество выпускаемых изделий в день, допустимый процент брака и т. д.

Второй этап оценки эффективности деятельности бригады производится с момента запуска производства модели и осуществляется с помощью контролера отдела технического контроля (ОТК). Контролер следит за работой сотрудников цеха, выявляя недостатки в настройке оборудования, технике выполнения операций и т. д., и тщательно осматривает готовую продукцию на предмет ее соответствия заданным нормативам с учетом до-

пустимой погрешности. Бракованные, т. е. не соответствующие указанным параметрам качества, изделия возвращаются для исправления швее, отвечающей за участок работы, на котором допущена ошибка. Количество таких возвратов, а также количество изделий, обработанных каждым сотрудником, фиксируется в специальной ведомости. По итогам отчетного периода (как правило, месяца) итоговые показатели выпуска продукции заносятся в соответствующий табель учета (табл. 3).

Таблица 3

Фрагмент табеля учета выпуска продукции швейной бригады

ФИО сотрудников	Показатели эффективности									
	Выполнение плана			Производственный брак					Коэффициент сложности операции	Итоговый коэффициент эффективности труда
	План, ед.	Фактический выпуск, ед.	Выполнение плана, %	Брак, ед.	Допуск брака по плану, %	Доля брака в фактическом выпуске, %	Доля брака сверх допуска, %	Коэффициент качества труда		
Иванова А.	1000	993	99,3	0	0,5	0	0	1	1,1	109,2
Петрова Б.	500	483	96,6	11	0,2	2,2	2	0,8	1,2	92,7
Сидорова В.	500	510	102	0	0,2	0	0	1	1,2	122,4
Терехина Г.	1000	1021	102,1	4	0,5	0,3	0	1	1	102,1
Уварова Д.	1000	1044	104,4	5	0,5	0,5	0	1	1	104,4
Яковлева Е.	1000	1000	100	7	0,5	0,7	0,2	0,98	1	98
Итого по подразделению	833	842	100,7	27	2,4	3,7	2,2	0,96	1,08	104,8

Показатели эффективности подразделения в целом, определяемые путем сравнения реальных результатов его работы с нормативами производительности, влияют на размер материального поощрения всей бригады по итогам месяца, а индивидуальные показатели определяют распределение этого поощрения между работниками. Таким образом повышается заинтересованность сотрудников как в общем, так и в индивидуальном улучшении качества работы. Кроме того, дифференцированный двухуровневый

подход к оценке эффективности позволяет управляющему персоналу (прежде всего, непосредственным руководителям бригады – мастеру и технологу) оперативно решать задачи оптимизации распределения и технологической организации труда.

3. Оценка эффективности групп, работающих по принципу *совместно-взаимодействующей организации* труда, может производиться, прежде всего, по показателям общегрупповой деятельности, поскольку выделить вклад каждого сотрудника в коллективный результат крайне сложно в силу отсутствия четких критериев качества индивидуального труда и высокой взаимозависимости работников. Таким образом, показатели эффективности таких команд рассчитываются на основе более или менее формализованных критериев общегрупповой производительности, содержание которых весьма вариативно и зависит от сферы деятельности коллектива. Часто выделяются обобщенные показатели работы групп для конкретных профессиональных отраслей, в том числе не связанных с непосредственным получением прибыли. Например, С. А. Пановым разработана модель комплексного анализа эффективности деятельности оперативных пожарных подразделений, включающая в себя ряд частных комплексных показателей, которые, в свою очередь, рассчитываются на основе нормативов деятельности пожарной службы с поправкой на влияние различных ситуационных и тактических факторов (Панов, 2007). В частности, общая оценка эффективности подразделения рассчитывается посредством четырех частных комплексных показателей (с поправкой на весовой коэффициент значимости каждого из них): относительного числа спасенных людей при тушении пожаров, времени решения задач, экономического показателя оперативной деятельности пожарного подразделения и надежности пожарной техники. Первый показатель определяется как отношение числа спасенных людей за установленный норматив времени к общему числу людей, находившихся в очаге пожара, умноженное на поправочный коэффициент затрудненных условий выполнения операции. Данный показатель не учитывается в общей оценке эффективности подразделения в случаях отсутствия спасенных на пожаре людей. Время решения задач оперативными пожарными подразделениями зависит от большого числа внешних факторов, поэтому для расчета этого комплексного показателя используется регрессионная модель,

строящаяся на основе экспериментально-статистического материала. При ее составлении выделяются типичные ситуации оперативной деятельности, определяются необходимые работы в соответствии с номенклатурой (табл. 4), а также факторы, влияющие на выполнение этих работ (табл. 5).

Таблица 4

Номенклатура характеристик работ оперативного пожарного подразделения

№ п/п	Наименование работ для *j*-й работы (операции)
1	Время поступления информации от пожарных подразделений о пожаре к руководителю тушения пожара (РТП) $\tau_{пи}$, мин
2	Время оценки обстановки на пожаре и принятия решения на тушение либо спасание людей РТП $\tau_{о}$, мин
3	Время передачи команд РТП подразделениям, участвующим в тушении или спасании людей $\tau_{пк}$, мин
4	Время на организацию взаимодействия между пожарными подразделениями и контроль за выполнением поставленных перед ними задач в пределах одного цикла $\tau_{в}$, мин
5	Время выполнения команд пожарными подразделениями $\tau_{кд}$, мин
6	Время сбора и выезда на пожар $\tau_{сб}$, мин
7	Время следования на пожар $\tau_{сл}$, мин
8	Время боевого развертывания $\tau_{бр}$, мин
9	Время разведки пожара $\tau_{разв}$, мин
10	Время локализации пожара $\tau_{лок}$, мин
11	Время ликвидации пожара $\tau_{лик}$, мин
12	Время сбора ПТВ $\tau_{птв}$, мин
13	Время возвращения в пожарную часть $\tau_{воз}$, мин
14	Время постановки в боевой расчет $\tau_{пбр}$, мин

Таблица 5

Выписка из номенклатуры факторов, влияющих на работу оперативного пожарного подразделения

№ п/п	Наименование факторов и условий, влияющих на время выполнения каждой j-й операции
1	Сложность пути следования к месту пожара, его большая удаленность

Окончание табл. 5

№ п/п	Наименование факторов и условий, влияющих на время выполнения каждой j-й операции
2	Вид покрытия участка местности, на которой возник пожар
3	Климатические условия
4	Время суток
5	Численность боевых расчетов
6	Схема боевого развертывания
7	Глубина снежного покрова
8	Применение средств защиты органов дыхания
9	Масса ПТВ
10	Этажность здания
11	Тип радиостанций, применяемых для связи с боевыми участками, штабом пожаротушения

После этого на основе данных, полученных в ходе тактических учений и на опыте реальных операций, проводится расчет значимости каждого фактора (незначимые факторы отбрасываются) и составляется итоговое уравнение для расчета критического времени оперативной деятельности пожарного подразделения. Дальнейшая оценка эффективности деятельности пожарных по этому показателю производится путем сравнения реального времени выполнения операции с критическим значением.

Экономический показатель деятельности оперативного пожарного подразделения представляет собой способ оценки ущерба от пожаров при тушении их в зданиях. При его расчете учитывается число поврежденных пожаром единиц материальных ценностей, их цена, оптовая стоимость готовой продукции за вычетом стоимости исходного сырья, время непланового простоя, вызванного пожаром и необходимостью ликвидации его последствий, а также время, необходимое для выхода оборудования пострадавшего предприятия на номинальный режим работы.

Показатель надежности пожарной техники определяется как отношение произведения вероятности безотказной работы машин, выезжающих на пожар при поступлении сигнала, к произведению коэффициентов интенсивности отказов и восстановлений общего числа пожарных машин в расчете пожарной части. Данный показатель позволяет учесть готовность и безотказность работы техники при выполнении оперативной деятельности.

На основании разработанной системы оценки эффективности оперативных пожарных подразделений была разработана комплексная система оценки оперативных показателей пожарных подразделений, позволяющая прогнозировать и улучшать показатели деятельности по итогам оперативных и целевых проверок. Выделены показатели организационной, технической и технологической готовности подразделений, определяющие их способность эффективно работать: исправность техники, соблюдение порядка действий при тушении пожара, укомплектованность необходимым оборудованием, знание оперативной обстановки и др. За несоответствие нормативам по тем или иным показателям подразделению начисляются штрафные баллы; сумма штрафных баллов за выявленные нарушения определяет уровень боевой готовности, или потенциальной эффективности подразделения.

2. Моделирование

Моделирование – специфический способ сбора информации, при котором одна система (объект исследования) воспроизводится в другой (модели). В области малых групп используются разные виды моделей: предметные, аппаратурные, компьютерные, игровые, пространственно-субъектные и математические.

Предметное и аппаратное моделирование совместной деятельности группы. В отечественной психологии, начиная с 1960-х гг., активно разрабатывались и использовались предметные и аппаратные модели с целью изучения разных аспектов совместной деятельности (сработанности, совместимости, вклада индивидов в групповую работу, лидерство и др.). Важное значение для оценки эффективности группы имеет изучение сработанности, которая понимается как максимально возможная результативность совместных действий (деятельности) индивидов в определенной области при относительно низких психофизиологических затратах на выполнение этих действий (деятельности). Непременным условием ее проявления оказывается кооперация как форма взаимодействия. Сработанность отображает психологическое единство индивидов во взаимодействии и всегда опосредована предметом совместной деятельности. Ключевым ее моментом является согласованность индивидуальных действий по поводу этого предмета, особенно, в момент принятия и реализации решения. Сработанность-несработанность связана с такими типами взаимодействия, как содействие, противодействие,

бездействие, уклонение от взаимодействия. Таким образом в лабораторных условиях посредством применения предметных и аппаратных моделей можно оценивать, в частности, эффективность конкретной производственной группы по результатам и процессу ее деятельности. Причем изучать можно как существующие, так и новые комплектуемые группы.

К предметным моделям относятся «Арка», «Эстакада» (рис. 8), «Лабиринт», «Радуга», которые моделируют совместную деятельность членов группы при сборке различных объектов.



Рис. 8. Предметная модель «Эстакада»

При решении задачи каждый член группы обладает относительной самостоятельностью, может взять на себя ту или иную функцию (лидер, ведомый), внести больший или меньший вклад в решение совместной задачи, отказаться от взаимодействия, решить задачу самостоятельно. Конечная цель – сборка объекта (например, арки) – достигается на основе суммации индивидуальных вкладов испытуемых: предложений и действий. В качестве

показателя успешности работы рассматривается время, затрачиваемое участниками группы на сборку каждой конструкции.

Посредством наблюдения фиксируются вербальные и невербальные реакции, что позволяет определять индивидуальное участие каждого индивида в общей работе, структуру группы, распределение ролей, позицию лидерства-ведомости.

Аппаратные модели подразделяются на модели суммарного воздействия («Групповой ритмограф», «Групповой волюнтограф»), модели многосвязанного управления равновесием системы («Гомеостат» в разных модификациях), модели многосвязанного управления движущимся объектом («Сенсомоторный интегратор», «Кибернометр», «Пантограф»).

Например, «Кибернометр» (рис. 9) используется для изучения сенсомоторной сработанности, эмпатии, индивидуальных вкладов в решение групповой задачи, лидерства-ведомости членов группы. Он состоит из рабочего поля (кодировочная матрица, лабиринт и др.), движка с лампочкой (индикатор ошибок)



Рис. 9. Аппаратная модель «Кибернометр»

и системы тяг, посредством которых испытуемые управляют перемещением движка по поверхности рабочего поля. Степень свободы каждого рычага (тяги) ограничена, что повышает взаимозависимость членов группы. При этом регистрируются усилия, вложенные в выполнение задания каждым членом группы, время, ошибки, а также вербальная активность.

В большинстве предметных и аппаратных моделях имеется возможность изменять условия эксперимента в зависимости от его целей; например, изоляция членов группы друг от друга, создание напряженной ситуации посредством подачи сильного шума в наушники или условий соревнования с другой группой и др.

Несмотря на научно-практический потенциал, который имеют указанные модели, они характеризуются некоторыми ограничениями. При изучении взаимодействия в разных его проявлениях чаще фиксируется психомоторный уровень активности, тогда как социально-психологический уровень практически не поддается формализованному измерению. Кроме того, моделируемое взаимодействие, связанное с решением определенных задач, содержательно не всегда эквивалентно совместной деятельности, имеющей место в реальных условиях жизни тех или иных групп.

Компьютерное моделирование. Все более широкое распространение получает компьютерная симуляция, которая предполагает динамичную среду и взаимодействие с компьютерными агентами и людьми. Несколько человек сотрудничают в одной или различных комнатах на разных компьютерах, соединенных сетью.

За рубежом существуют разные подходы к такой симуляции и решаются различные задачи. Так, применяются многопользовательские компьютерные игры (соревнование в противоположность сотрудничеству), например игра с воздушным шаром. Посредством таких игр изучается приложение усилий и приверженность цели в процессе совместной работы, справедливость в распределении вознаграждения между членами и готовность сохранять групповое членство. «Система моделирования командного обучения» с интерфейсом виртуальной реальности для приобретения знаний о чрезвычайных ситуациях может быть использована для оценки коммуникации членов группы в процессе их работы над тем или иным сценарием с интеллектуальным аген-

том. «Система поддержки принятия решений группой» используется для изучения генерирования и обсуждения членами идей, участия в совместной работе, воспринимаемого вклада каждого члена, обязательств и личного влияния. Сетевое моделирование применяется для оценки решения проблем, например, военными тактическими командами.

В нашей стране компьютерная симуляция совместной деятельности используется крайне редко. Можно сослаться на разработанную в НОУ «ОНУТЦ ОАО "Газпром"» компьютерную деловую игру «Повышение психологической надежности деятельности персонала в условиях опасного производства», включающую имитационную модель «Швартовка корабля к морской буровой платформе». Эта модель воспроизводит ситуацию виртуальной швартовки судна к морской буровой платформе на основе совместной деятельности участников, выполняющих определенные роли («Капитан», «Механик», «Штурман» и «Рулевой»). Выполнение задания осуществляется совместно всеми членами команды с помощью четырех компьютеров, объединенных в локальную сеть. Каждый участник имеет свой пост, т. е. компьютер, на экране которого изображены приборы управления. Члены команды, оперируя каждый своими приборами управления, должны виртуально пришвартовать судно к морской буровой платформе. Текущие и итоговые результаты совместной игровой деятельности команды при маневрировании судна проецируются с помощью компьютерного проектора на демонстрационный экран, отображающий виртуальное положение судна в районе швартовки. Эта модель позволяет оценить успешность групповой деятельности (скорость и качество выполнения задания) и влияние на нее помех и аварийных ситуаций, особенности группового взаимодействия, поведение лидеров в группе.

Моделирование посредством ситуационных тестов (тестов действия) чаще применяется в целях подбора и обучения работников. Подобные тесты первоначально стали создаваться и применяться в военных и гражданских ассессмент-центрах США при отборе кандидатов для службы в военной разведке, армейских офицеров, управляющих государственных служб, кандидатов на высшие управленческие должности в промышленности, руководителей среднего звена, торговых агентов. Так, тест «Водная преграда» требует переброски людей и оборудования через небольшую речку с максимальной скоростью и безопасностью. Тест «Групповая дискуссия без лидера» заключается в том, что группе дается тема для обсуждения в течение установленного времени. Проводящие тест специалисты наблюдают и оценивают каждого участника дискуссии по ряду критериев, но не участвуют в самой дискуссии. Эти тесты хорошо зарекомендовали себя в тех областях, где критерии отбора являются сложными и когда акцент делается на релевантных и доступных прямому наблюдению оценках. Однако многие тесты недостаточно стандартизированы и характеризуются субъективностью при интерпретации реакций испытуемого. Некоторые из них являются трудоемкими и требуют пребывания испытуемых в определенной среде в течение нескольких дней.

Моделирование принятия решений. В особый класс можно выделить модели принятия группового решения. За рубежом широкое распространение получила модель «Схема выработки группового решения» (SDS-модель) в разных вариациях. Эта модель первоначально была разработана для выяснения связи вклада каждого члена группы (первоначальные расхождения индивидов) с групповым результатом (групповым решением). То есть модель ориентирована на объяснение и предсказание того, как члены группы комбинируют (объединяют) их индивидуальные предпочтения в единую групповую реакцию по данному типу задачи. Модель может применяться тогда, когда набор возможных альтернативных решений (например, «виновен» или «невиновен» в решении присяжных) заранее уточняется и группа должна достигнуть согласия по одной из этих альтернатив. SDS-модель основана на теории вероятности, так как с ее помощью определяется вероятность того, что если группа начнет с расхождения i, то она выберет решение j. Эта модель используется не только для изучения расхождения предпочтений членов и принятия группового решения, но и для распределения ресурсов/возможностей членов групп, важных для выполнения какой-то задачи. Несмотря на некоторые позитивные прогностические возможности этой модели, она не может учитывать и отображать множество возможных социально-психологических факторов, проявляющихся в процессе обсуждения и принятия решения.

3. Наблюдение

Метод научного наблюдения представляет собой целенаправленное, специальным образом организованное и фиксируемое восприятие каких-то внешних проявлений исследуемого объек-

та. В области малых групп предметом наблюдения могут быть: характеристики активности группы и неформальных подгрупп как коллективных субъектов; акты взаимодействия между индивидами, между группами и т. д. В процессе наблюдения как основного или дополнительного метода исследования должна использоваться определенная схема регистрации наблюдаемых характеристик. Разработано несколько таких схем, например: категориальная схема «Анализ процесса взаимодействия» (IPA), кодирующая система «Наблюдение паттернов “время – событие – индивид”» (TEMPO), «Система наблюдения развития группы» (GDOS). Последняя схема основана на анализе интерактивных высказываний по семи категориям:

– *«зависимость»*: утверждения показывают склонность соответствовать доминирующему настроению группы, следовать за предложениями лидера и вообще демонстрируют желание принимать руководство от других (например, высказывание «Я не знаю, что делать»).

– *«контрзависимость»*: утверждения отображают независимость от лидера (руководителя) или попыток членов группы оказывать влияние («Лидер некомпетентен»).

– *«соединение»*: утверждения содержат выражение теплоты, дружбы, поддержки или близости с другими («Я как Вы»).

– *«контрсоединение»*: утверждения указывают на предотвращение близости и связи, желание держаться обособленно («Меня не интересует дружба»).

– *«борьба»*: утверждения передают участие в борьбе, чтобы победить кого-то или преодолеть что-то, подразумевают споры, критику или агрессию («Я не хочу находиться в одной группе с Вами»).

– *«уход»*: утверждения указывают на избегание задачи или конфронтации («Смотрели ли Вы поздним вечером игру?»).

– *«работа»*: утверждения фиксируют целеустремленную деятельность и ориентированные на решения задачи усилия («Давайте сосредоточимся на задаче»).

Эта система наблюдения используется для определения стадии развития, на которой находится группа («зависимость и включение», «контрзависимость и борьба», «доверие и структура», «работа и продуктивность»), и может применяться для анализа внутригрупповых процессов с точки зрения эффективности коллективного субъекта.

Для задач конкретного изучения групповой эффективности может быть использована имеющаяся или создана новая схема регистрации наблюдаемых переменных. Преимущество таких схем заключается в возможности провести полноценный количественно-качественный анализ.

4. Опросные технологии и методы

Опросные методы как измерительные инструменты, к которым не относятся анкетирование и интервью, можно разделить на метод экспертных оценок и тест-опросники. Однако в основу некоторых опросников положен метод экспертных оценок. Все они относятся к категории субъективных методов. Одни из них могут быть использованы для оценки потенциальной, а другие – реальной эффективности.

С точки зрения характеристик группы и ее членов, которые могут составлять потенциал группы, выступая в качестве факторов реальной эффективности, тест-опросники предназначены для изучения:

– субъектных характеристик группы/подгруппы (например, методика изучения предметно-деятельностной и социально-психологической сплоченности группы и подгруппы, методика изучения нормы продуктивности группы и подгруппы);

– внешних отношений группы (методика изучения эмоционально-мотивационных ориентаций в межгрупповом взаимодействии);

– отношения работников к группе/подгруппе (методика изучения группового и микрогруппового доверия, методика изучения групповой и микрогрупповой идентичности);

– отношений членов в группе/подгруппе (методика изучения межличностного доверия в группе и подгруппе, методика изучения межличностной идентичности в группе и подгруппе, опросник типов межличностного конфликта в группе и подгруппе);

– активности индивида в группе/подгруппе (методика изучения стиля межличностного поведения, лидерства и вклада индивида в группе и подгруппе, методика изучения стиля руководства).

Для оценки тех или иных показателей реальной производственно-экономической и/или социально-психологической эффективности разработан достаточно широкий спектр опросников: опросник удовлетворенности членов группы; субъективное шка-

лирование общей удовлетворенности работой в группе или групповой продуктивности (объема работы, выполненного группой за определенный срок); шкала измерения воспринимаемой производительности группы (суждения членов об успешности или неуспешности профессиональной деятельности группы); шкала оценки производительности группы; опросник групповой эффективности (включает шесть шкал: продуктивность, качество, технические инновации, соблюдение сроков, соблюдение бюджета, получение передового опыта работы); методика изучения предметно-деятельностной эффективности группы и подгруппы; методика изучения социально-психологической эффективности группы и подгруппы.

В качестве испытуемых и экспертов, оценивающих показатели групповой эффективности по набору признаков в опросниках или специальных шкалах, могут выступать: а) члены группы, в том числе ее руководитель; б) руководители других структурных подразделений, с которыми взаимодействует данная группа; в) высшее руководство организации, структурной частью которой является исследуемая группа; г) клиенты. Например, в последнем случае иногда используется понятие «клиентский рейтинг групповой эффективности» («client-rated group effectiveness»), трактуемое как эффективность подразделений организации, воспринимаемая ее клиентами. Показатели «клиентского рейтинга» представляют собой процент клиентов организации, оценивших в ходе ежегодного исследования данное подразделение как одно из трех, пяти или десяти лучших в своей области. Примером оценки деятельности коллектива со стороны его руководителей может служить методика изучения эффективности горноспасательных подразделений, предложенная К. В. Лохом (Лох, 2001). В ней выделен ряд показателей эффективности группы на основе анализа интервью командиров отделений, причем каждый из показателей должен рассчитываться отдельно для деятельности группы в обычных условиях (в межаварийный период) и в экстремальных условиях (во время ликвидации аварии). К числу таких показателей отнесены дисциплинированность подразделения, подчиняемость командиру, взаимозаменяемость, сработанность и совместимость членов группы и др.

Важным направлением изучения эффективности групп является разработка и применение компьютерных технологий, ко-

торые должны включать совокупность концептуально связанных инструментов и обладать широким спектром функциональных возможностей. Такие технологии позволят реализовать комплексный подход к оценке групповой эффективности, оперативно собирать и обрабатывать данные. К такого рода технологиям относится «Групповой профиль – Универсал» (Сидоренков и др., 2012). Цель применения ГП-У: изучение психологических характеристик подразделения (группы), неформальных подгрупп и сотрудников в подразделении, оценка потенциала и эффективности подразделения и подгрупп, определение направлений воздействия с целью повышения групповой эффективности и др. Структура ГП-У: 16 новых и модифицированных экспресс-методик (созданных на основе методов экспертных оценок) и формализованный метод определения неформальных подгрупп, с которым интегрированы все опросники. Гарантированные результаты: 44 показателя подразделения, 41 показатель каждой неформальной подгруппы, 16 показателей каждого члена группы.

Посредством ГП-У изучаются следующие характеристики: 1) группы в целом и каждой неформальной подгруппы: мотивы объединения и мотивационное единство, сплоченность (два вида), плотность (только для неформальных подгрупп), норма продуктивности, норма открытости, противоречия (шесть типов), конфликт межличностный (два типа), идентичность межличностная (три компонента), идентичность групповая (три компонента), идентичность микрогрупповая (три компонента), доверие межличностное (три вида), доверие групповое (три вида), доверие микрогрупповое (три вида), эффективность предметно-деятельностная (два показателя), эффективность социально-психологическая (три показателя); 2) каждого сотрудника, в том числе руководителя в группе и подгруппе: психологический статус (четыре вида статуса), лидерство неформальное, вклад в групповую деятельность, стиль межличностного поведения, адаптация. Таким образом, ГП-У позволяет производить комплексную оценку внутреннего (психологического) потенциала и реальную эффективность группы.

Возможности программы ГП-У: разные режимы обследования – компьютерный и бланковый; разные способы применения – полный (выбор всех опросников) и парциальный (выбор отдельных опросников); обследование на разных компьюте-

рах и совмещение данных; текущий контроль за достоверностью и полнотой ответов испытуемого; прерывание и возобновление обследования; расчет нескольких типов нормативных данных; обработка результатов и постановка диагноза; выдача результатов в текстовом и графическом видах, интерпретаций; составление оценочной карты группы и др. Так, текущий контроль и блокирование работы испытуемого в случае пропуска заданий или явного искажения ответов в компьютерном режиме обследования, автоматический расчет тестовых результатов и др. позволяет на порядок повысить достоверность результатов по сравнению с бланковой формой исследования и «ручной» обработкой результатов.

2.6. Комплексная оценка групповой эффективности

Наличие данных о потенциале группы и ее реальной эффективности позволяет составить оценочную карту группы/команды (табл. 6 и 7). Такая оценочная карта заполняется вручную или автоматически, как в компьютерной технологии «Групповой профиль – Универсал».

Таблица 6

Пример оценочной карты предметно-деятельностной (производственно-экономической) эффективности

№ п/п	Компоненты потенциальной эффективности	Исход. показ.	Балл
1	Социально-психологические характеристики		
1.1	Сплоченность		
1.2	Доверие межличностное		
1.3	Доверие групповое		
1.4	Норма продуктивности неформальная		
1.5	Противоречия		
1.6	Конфликт		
1.7	……		
	Итого		
2	Количественно-структурные характеристики		
2.1	Численность		
2.2	Композиция		
2.3	Коммуникативная сеть формальная		
2.4	……		

Окончание табл. 6

№ п/п	Компоненты потенциальной эффективности	Исход. показ.	Балл
	Итого		
3	Производственно-организационные условия и ресурсы		
3.1	Постановка задач и качество организации совместной деятельности		
3.2	Материально-техническое обеспечение		
3.3	Взаимозаменяемость		
3.4	……		
	Итого		
4	Персональные характеристики		
4.1	Квалификация членов группы		
4.2	Вклад руководителя		
4.3	Вклад работников		
4.4	……		
5	Внешние условия		
5.1	Административно-управленческие		
5.2	Социально-экономические		
5.3	Социокультурные		
5.4	……		
	Итого		
	Общий показатель		
№ п/п	Индикаторы реальной эффективности	Исход. показ.	Балл
6.	Субъективные показатели		
6.1	Выполнение плана и текущих задач		
6.2	Деятельность в трудных условиях		
6.3	……		
	Итого		
7	Объективные показатели		
7.1	Объем продаж		
7.2	Объем возврата денег		
7.3	Прирост активной клиентской базы		
7.4	…….		
	Итого		
	Общий показатель		

Таблица 7

Пример оценочной карты социально-психологической эффективности

№ п/п	Компоненты потенциальной эффективности	Исход. показ.	Балл
1	Социально-психологические характеристики:		
1.1	Сплоченность		
1.2	Доверие межличностное конфиденциально-охранительное		
1.3	Доверие групповое конфиденциально-охранительное		
1.4	Норма открытости		
1.5	Противоречия		
1.6	Конфликт		
1.7	……		
	Итого		
2	Количественно-структурные характеристики:		
2.1	Численность		
2.2	Композиция		
2.3	Структура		
2.4	……		
	Итого		
3	Персональные характеристики		
3.1	Опыт организационного/группового общения		
3.2	Коммуникативные знания и качества		
3.3	Стиль межличностного поведения		
3.4	……		
	Итого		
	Общий показатель		
№ п/п	Индикаторы реальной эффективности	Исход. показ.	Балл
4	Субъективные показатели		
4.1	Удовлетворенность членов группой и результатами ее деятельности		
4.2	Психологический комфорт членов в группе		
4.3	Личностное и профессиональное развитие членов группы		
	Итого		

Сопоставление потенциальной и реальной эффективности группы позволяет установить внутренние и внешние факторы, обусловливающие снижение эффективности, а также спланировать организационно-психологическое воздействие с целью повышения эффективности. Оценочную карту целесообразно составлять тогда, когда группа демонстрирует невысокую эффективность. Например, по результатам исследования группа обладает высоким внутренним потенциалом (необходимый численный состав, оптимальная внутренняя коммуникативная сеть, сплоченность и доверие и др.), но имеет низкие или средние производственно-экономические показатели. В этом случае причины такой реальной эффективности следует искать не внутри группы, а в производственно-организационных и/или внешних условиях ее деятельности (организации деятельности коллектива со стороны руководителя, материально-техническом обеспечении и др.).

Компоненты потенциальной и реальной эффективности зависят от профиля деятельности целевых показателей группы. Например, роль численного состава и композиции в групповой эффективности снижается в условиях совместно-индивидуальной формы организации трудовой деятельности, а значит, в этом случае они могут не включаться в раздел «Компоненты потенциальной эффективности» оценочной карты группы.

В оценочной карте по каждому показателю потенциальной и реальной эффективности указываются исходные результаты, полученные по опросникам, специальным шкалам экспертной оценки, расчету выполнения плановых показателей и др., и соответствующие им баллы по n-балльной шкале. Так, алгоритм перевода исходных результатов оценки социально-психологических характеристик группы (сплоченности, доверия и др.) в 10-балльную шкалу заключается в следующем. Сначала осуществляется перевод в пятибалльную систему оценивания в зависимости от уровня проявления характеристики: высокий уровень – «5», тенденция к высокому уровню – «4», средний уровень – «3», тенденция к низкому уровню – «2», низкий уровень – «1». Например, если тестовый результат предметно-деятельностной сплоченности характеризуется тенденцией к высокому уровню проявления, то начисляется четыре балла. Затем делается перевод промежуточных баллов в 10-балльную систему оценок: баллы от «1»

до «3» умножаются на 2 и от полученного значения отнимается 1, а баллы «4» и «5» умножаются на 2. Однако некоторые характеристики, например численность или композиция группы, трудно оценить (особенно в количественном выражении) с точки зрения их актуальности для групповой эффективности и более или менее объективно представить в какой-то *n*-балльной шкале оценивания.

Оценочная карта может использоваться не только относительно группы в целом, но и каждой неформальной подгруппы в группе. Это актуально в тех случаях, когда рассматривается вопрос о целесообразности распределения общей деятельности по микрогруппам, в качестве которых могут выступать неформальные подгруппы, обладающие необходимыми на то характеристиками (например, высокой мотивацией трудовой деятельности, неформальной нормой продуктивности).

2.7. Направления повышения групповой эффективности

2.7.1. Комплектование команд

Одним из важных способов обеспечения эффективной работы подразделений оганизации является *кадровое планирование*, т. е. целенаправленная деятельность по оптимальному обеспечению организации персоналом. Грамотное планирование предполагает набор минимально необходимого для выполнения конкретной деятельности числа сотрудников, обладающих соответствующими профессионально-квалификационными качествами.

Традиционно кадровое планирование подразделяют на долгосрочное, при котором прогноз строится на срок от трех лет и более, и краткосрочное, или оперативное, предполагающее прогноз на меньшее время. При *долгосрочном планировании* производится оценка потребностей организации в кадрах, анализ спроса на труд, изучение состояния внешней для организации среды деятельности, после чего составляется так называемый план человеческих ресурсов, включающий в себя указание на то, какие работники и в каком количестве будут необходимы предприятию в будущем. При этом необходимо учитывать предполагаемые изменения в штате в соответствии с общим планом развития организации, внедрением новых технологий и т. д. *Краткосрочное планирование* предполагает детализацию проводимых кадровых

мероприятий по времени – планирование на год, квартал, месяц и т. д.; по объектам работы – работа с организацией в целом, ее структурным подразделением (проектной группой, бригадой и т. д.); по задачам работы – ротация кадров, адаптация персонала, обучение сотрудников, повышение квалификации и др. Кроме того, краткосрочный план кадровой работы включает в себя экономическое и стратегическое обоснование предпринимаемых мер.

К основным категориям работников, которых затрагивает кадровое планирование, относятся действующие работники, новички, потенциальные сотрудники, а также персонал, прекративший работу в организации. В отношении каждой из этих категорий осуществляется определенный комплекс мер, отражаемый в планах кадровой работы. В частности, по отношению к действующему персоналу реализуются следующие меры: оценка производительности труда, оплата и мотивация работы, обучение и развитие сотрудников, обеспечение карьерного роста, внутренняя ротация кадров. Работа с новыми сотрудниками предполагает введение их в должность, адаптацию и обучение, обеспечение заключения договоров о трудовой деятельности. В отношении потенциальных сотрудников применяются методы подбора, отбора и найма персонала, формирование внешних связей организации, пересматриваются условия оплаты и способы дополнительной мотивации работников. Взаимодействие с персоналом, покидающим организацию, требует от кадровой службы обеспечения условий выхода на пенсию или увольнения по другим причинам, а также анализ причин текучести кадров.

Процесс кадрового планирования можно разделить на несколько уровней:

1) *уровень кадровых стратегий*, предполагающий определение кадровой политики предприятия, создание возможностей для привлечения, развития и продвижения работников;

2) *уровень кадровых целей*, на котором в соответствии с кадровой стратегией формулируются персональные цели сотрудников и общие цели производственных групп и команд, а также проводится работа по сближению персональных и групповых целей с целями и миссией всей организации;

3) *уровень кадровых задач*, включающий в себя обеспечение организации персоналом, необходимым для достижения поставленных целей;

4) *уровень кадровых мероприятий*, на котором определяется план реализации конкретных мер по решению кадровых задач и рассчитываются затраты, необходимые на их проведение.

Составление плана управления человеческими ресурсами начинается с анализа долгосрочных планов организации: финансового, инвестиционного, производственного и др. На их основе проводится расчет будущей потребности предприятия в кадрах; параллельно с этим анализируется информация о действующем персонале и составляется прогноз наличия, а также количественного и качественного состава сотрудников на тот или иной период. Сравнение прогнозируемой потребности с прогнозируемым наличием кадров позволяет определить необходимость будущего изменения кадрового состава организации и в соответствии с этим спланировать требуемые кадровые мероприятия. В число таких мероприятий входят изменения структуры производства, управления и организации труда; привлечение, найм, развитие и перераспределение сотрудников; улучшение социального взаимодействия с работниками и повышение их мотивации; углубление специализации производства и управления и т. д.

Для обеспечения эффективности кадрового планирования в организациях и на предприятиях в обязательном порядке ведется *учет персонала* в документальной или автоматизированной форме. К информации, отражающейся в учетных документах (учетная карточка, личное дело и пр.), относятся персональные данные сотрудников, занимаемые ими должности и кадровые перемещения внутри организации, действующие нормы их работы и должностные инструкции. Кроме того, кадровые службы совместно с планово-экономическими отделами компаний фиксируют сведения о финансово-трудовом взаимодействии организации и сотрудника: тарифных ставках, начисленной заработной плате и иных выплатах, выполненных нормах выработки и переработках, количестве отработанных часов и внеурочной работы и т. п. В учетные документы также может быть включена дополнительная информация о работниках: данные о повышениях квалификации, результаты аттестаций, рационализаторские предложения и др.

Современный подход к управлению персоналом предполагает проведение кадровой работы не только на уровне отдельных работников, но и на уровне первичных структурных подразделений организации: производственных групп, отделов, смен, бригад, проектных команд и т. п. Поэтому при планировании, найме и учете работы персонала особенно важную роль приобретает оценка сотрудников как с точки зрения их личных качеств, так и с учетом их потенциала для работы в определенном коллективе. Для этого используются различные методы: групповые интервью, моделирование совместной работы, диагностика социально-психологических качеств личности и др. Так, например, использование простых предметных моделей совместной деятельности на этапе формирования команды позволяет отчетливо увидеть распределение ролей в группе и предварительно оценить уровень сработанности и совместимости участников. Схожие цели преследует психологическое тестирование претендентов на место в формируемой производственной группе, позволяющее проанализировать индивидуально-личностные особенности каждого кандидата и спрогнозировать особенности их взаимодействия и взаимоотношения.

Руководство организации самостоятельно выбирает модель группового (командного) взаимодействия, соответствующую особенностям деятельности организации, планам ее развития и имеющейся ресурсной базе. Определение стратегии использования командной формы организации труда начинается с формулировки общей цели организации или конкретного проекта, для реализации которой создаются команды. Эта общая цель разделяется на несколько функциональных областей, или задач, над реализацией которых будут работать разные подразделения. Затем для каждой задачи и, соответственно, производственной группы определяется зона ее ответственности и формируется система межгруппового взаимодействия. Дальнейшее стратегическое планирование происходит уже внутри команд: для каждой группы назначается руководитель, который будет распределять задачи между исполнителями и выстраивать эффективное взаимодействие между сотрудниками, определять стратегию и тактику достижения поставленных перед его подразделением целей. После этого на основе стратегии работы каждой формируемой команды разрабатывается система предоставления и получения обратной связи между командами, заказчиками работы и руководством организации или проекта. Такая система позволяет оперативно решать возникающие трудности и эффективно адаптировать групповую деятельность к меняющимся условиям труда.

Процесс формирования команды в самом общем смысле включает в себя следующие этапы:

1) *оценка общего социально-психологического климата в коллективе организации*, позволяющая проанализировать характер существующих в конкретный момент взаимоотношений сотрудников и принять меры по их изменению в случае необходимости;

2) *выявление потенциальных лидеров формируемых команд*, осуществляемое в форме индивидуального тестирования, ролевой или деловой игры или моделирования групповой деятельности;

3) *отбор кандидатов в команду*, предполагающий активное участие выявленных лидеров и учитывающий характер будущей профессиональной деятельности формируемой группы;

4) *обучение членов команды*, проводимое в индивидуальной или групповой форме и включающее в себя формирование профессиональных компетенций, а также навыков коллективного принятия решений и управления качеством;

5) *распределение ролей в команде* в соответствии с особенностями выполняемой работы и индивидуальными склонностями членов группы;

6) *определение места конкретной команды в структуре организационных отношений*, включающее в себя наделение команды определенными полномочиями и разграничение ответственности внутри организации, а также формулировку перспективы развития команды.

Общепринятые принципы командной работы позволяют сформулировать следующие рекомендации по отбору персонала для формирования эффективных групп:

– для уменьшения вероятности дисфункциональных конфликтов и уменьшения их негативных последствий члены команд должны придерживаться относительно схожих норм поведения и работы;

– среди членов команды желательно наличие только одного сотрудника с явными лидерскими способностями, так как в противном случае высока вероятность выделения нескольких лидеров и неформальных подгрупп, конкурирующих за власть и влияние в группе, и вследствие этого – снижение общекомандной сплоченности, ухудшение внутригрупповых отношений и развитие деструктивных конфликтов;

– успешность и результативность процесса группового принятия решений напрямую связаны с включением в команду людей, обладающих разноплановыми навыками и знаниями, а также имеющих разный опыт решения задач профессиональной деятельности; при этом чем более творческий характер носит выполняемая группой работа, тем важнее роль многофункциональности ее сотрудников;

– большое значение имеет также сочетание в команде сотрудников с разными особенностями восприятия и анализа информации, что позволяет рассматривать возникающие в процессе работы проблемы под разными углами зрения и с разных подходов и в итоге повышает эффективность их решения;

– численный состав команд может варьироваться в зависимости от содержания и условий деятельности, особенностей технологического процесса (далее будут перечислены некоторые принципы, которыми надо руководствоваться при определении оптимальной численности группы/команды);

– важным является обеспечение сработанности (согласованности действий) членов группы, что достигается посредством оценки личностных и темпераментальных особенностей сотрудников и, при необходимости, их специального обучения.

Таким образом, кадровое планирование в сочетании с грамотным выбором модели командного взаимодействия и внимательным подбором членов рабочих групп позволяет достичь высокой эффективности организации в целом. В частности, это обеспечивает оптимальное взаимодействие сотрудников по достижению организационных целей как внутри команд, так и в компании в целом; способствует повышению прозрачности управленческих и административных процессов; разграничивает зоны ответственности и функциональные обязанности отдельных подразделений. Кроме того, достигается ряд положительных эффектов в сфере социально-психологического взаимодействия персонала и организации: формируется положительная мотивация и лояльность работников, растет взаимоуважение и уверенность сотрудников друг в друге и в организации в целом, достигается понимание членами команд значимости собственной работы в общем результате и в достижении намеченных целей.

2.7.2. Организационно-психологическое воздействие

Стратегии, направления и методы (способы, приемы) организационно-психологического управленческого воздействия с целью повышения групповой эффективности могут характеризоваться определенной направленностью, содержанием и организационной формой. Они могут быть направлены на группу в целом, отдельные неформальные подгруппы или конкретных членов в группе. Они строятся на использовании групповых и индивидуальных мотивов деятельности, ценностей и норм поведения, на учете внешних условий и специфике совместной деятельности, уровня развития группы и проявления ее социально-психологических характеристик, закономерностей жизнедеятельности коллектива и работников в нем.

Организационно-психологическое воздействие целесообразно осуществлять в тех случаях, когда наблюдается снижение эффективности группы или очевидно возникновение событий, которые с высокой вероятностью могут привести к снижению эффективности. В этом воздействии могут использоваться по отдельности или в сочетании друг с другом формальные (административно-правовые) и неформальные (социально-психологические) методы и приемы.

Основная цель воздействия – повышение реальной производственно-экономической и/или социально-психологической эффективности группы (подгруппы, индивида) на основе усиления потенциальной эффективности и снижения процессуальных потерь.

Основной способ воздействия – административно-управленческие решения и действия. То есть это воздействие реализуется руководителями (в рамках их полномочий и обязанностей) в процессе управления производственными группами. Чтобы воздействие вызвало необходимый эффект, реализующие его субъекты должны обладать компетентностью в области психологии малых групп или действовать на основе обоснованных рекомендаций, которые предоставляют им специалисты-психологи.

Основная стратегия воздействия – управление противоречиями, т. е. либо их предотвращение и сглаживание, либо их инициирование и обострение. В последнем случае возникновение и развитие противоречий интенсифицирует когнитивные процессы (сравнение, категоризацию, идентификацию) и аффективные

реакции (радость, гнев, тревожность и др.), внутри- и межгрупповое взаимодействие и отношение (кооперацию и конкуренцию, сотрудничество и конфликт, доверие и идентичность). Сглаживание противоречий ведет к усилению процессов интеграции, что может проявляться в развитии тех или иных феноменов, например сплоченности и кооперации, доверия и идентичности. Обострение противоречий, наоборот, вызовет усиление процессов дезинтеграции и некоторых сопутствующих им явлений, таких как конкуренция и конфликт, недоверие и др. Управление противоречиями должно быть рассчитано, что очень важно, на внутренние тенденции и процессы самоорганизации группы.

Воздействие на группу может основываться на управлении следующими социально-психологическими противоречиями: межличностными, межмикрогрупповыми или межгрупповыми, индивидуально-микрогрупповыми или индивидуально-групповыми, статусными, мотивационно-деятельностными и деятельностно-организационными. Эти противоречия являются наиболее общими для большинства типов малых групп. Однако в каждой конкретной группе они наполняются специфическим содержанием. Кроме того, каждый тип противоречия может иметь разновидности. Например, межличностные противоречия подразделяются на противоречие интересов, противоречие мнений и идей, личностно-поведенческие противоречия, ценностно-нормативные противоречия и др. Все противоречия можно отнести к одной или другой категории связей: а) «субъект – субъект» (например: индивид – индивид, индивид – группа, группа – группа); б) «субъект – деятельность/условия» (индивид – деятельность, группа – деятельность и др.). Нередко имеет место сложная система связей, такая как «субъект – деятельность/условия – субъект». В этом случае взаимодействие и отношения между индивидуальными или коллективными субъектами сильно опосредовано содержанием и условиями деятельности.

Выбор того или иного аспекта управления противоречиями – профилактика, сглаживание или инициирование, обострение – определяется задачей и прогнозированием успешности воздействия, а также некоторыми характеристиками группы, на которую оказывается воздействие. Управление теми или иными противоречиями основано на использовании определенных механизмов, каждый из которых может включать разные приемы в зависимости от специфики групповой деятельности.

Механизмы сглаживания противоречий:

– устранение несовместимости производственных, карьерных и иных интересов между работниками или между целями производственных групп;

– обеспечение одинаковой доступности отдельных работников и групп к ресурсам, необходимым для успешного выполнения профессиональных задач;

– постановка перед отдельными работниками или группой в целом более легких задач, если их требования существенно превышают возможности субъектов профессиональной деятельности;

– повышение квалификации работников или навыков совместной деятельности с целью приведения их в соответствие с требованиями задачи и технологического процесса;

– содержательное обогащение деятельности работников и групп;

– создание оптимальной организации совместной деятельности группы или межгруппового взаимодействия (роли, ответственность, коммунуникативная сеть и др.);

– обеспечение прозрачности, понятности и справедливости в наказании и поощрении отдельных работников и групп и др.

Механизмы обострения противоречий:

1. Актуализация отношений ответственной зависимости в группе, т. е. возложение ответственности: а) на группу в целом за действия отдельных членов; б) на одних членов за действия других членов группы. Этот механизм может использоваться для обострения межличностных, межмикрогрупповых, индивидуально-групповых и статусных противоречий. Он направлен на снижение статуса и влияния в группе неформальных лидеров с асоциальной направленностью, деструктурирование и распад асоциальных неформальных подгрупп в группе, повышение сплоченности работников с просоциальной направленностью и др.

2. Предоставление одним членам преимуществ (льгот) по сравнению с другими членами группы. Этот механизм может использоваться для инициирования межличностных противоречий в асоциальной неформальной группировке, вызывая ее деструктурирование и в конечном счете полный или частичный распад.

3. Рассогласование между поведением работника, в том числе неформального лидера, с одной стороны, и ожиданиями остальных членов по отношению к нему, с другой. Рассогласование достигается, например, за счет создания для работника ситуаций «неуспеха», его игнорирования и отстранения от решения важных вопросов. Благодаря этому механизму происходит обострение статусных противоречий, которые способствуют снижению психологического статуса и влияния в группе работников с асоциальной направленностью.

4. Создание конкуренции (соревнования, соперничества) между работниками в группе или между группами по результатам их деятельности. В первом случае можно обострять межличностные, межмикрогрупповые и мотивационно-деятельностные противоречия, но только в группах с совместно-индивидуальной формой организации деятельности. Этот случай, в частности, может распространяться на ситуации, связанные с конкуренцией за карьерное продвижение с учетом результативности деятельности отдельных работников. Во втором случае инициируются межгрупповые и мотивационно-деятельностные противоречия, что целесообразно делать в группах с совместно-взаимодействующей формой деятельности. В любом случае, чтобы повысить результативность индивидуальной и групповой деятельности, надо выполнить ряд важных условий, например обеспечить заинтересованность работников в активном включении в соревнование и устранить возможность возникновения деструктивных конфликтов.

5. Постановка перед отдельными работниками или группой в целом трудных задач, т. е. таких задач, требования которых превышают их возможности (знания, навыки, способности). Это с высокой вероятностью приведет к обострению мотивационно-деятельностного противоречия и, как следствие, повышению трудовой мотивации и профессиональному росту отдельных работников или организационно-психологическому развитию группы в целом. Однако здесь надо учитывать ряд моментов, например задачи не должны быть слишком сложными, как говорится, «не по силам» для работников или всей группы.

Обострение противоречий создает повышенную психологическую нагрузку на группу и ее членов. В некоторых случаях использование «сильных» приемов может приводить к непредсказуемым изменениям группы, подгруппы и личности. Поэто-

му применение таких методов воздействия предполагает опыт, психологическую компетентность и ответственность руководителя, чтобы адекватно оценивать потенциальную силу воздействия конкретного приема, психологические особенности группы и качества ее членов, на которых оказывается воздействие, а также возможные последствия его применения. Кроме того, приемы обострения противоречий должны быть направлены прежде всего на активизацию процессов самоорганизации группы и менее всего быть связаны с открытым внешним вмешательством. Группа должна, в сущности, собственными усилиями регулировать и изменять свои социально-психологические характеристики, процессуальные и результативные показатели деятельности.

Применение организационно-психологического воздействия актуализирует разные виды влияния с точки зрения получаемого эффекта (производственно-экономического или социально-психологического):

1. Прямое влияние – управление переменными непосредственно создает необходимые эффекты. Например, организация и стимулирование межгруппового соревнования (конкуренции) приводит к мобилизации ресурсов группы и повышению результативности ее деятельности. Повышение социально-психологической сплоченности и конфиденциально-охранительного доверия в группе непосредственно действует на усиление ее социально-психологической эффективности: удовлетворенность членов группой, психологический комфорт членов в группе.

2. Опосредованное влияние – управление одними переменными вносит изменение в другие переменные, которые создают эффекты. Так, выбор оптимального численного состава, распределение организационно-деятельностных ролей и налаживание коммуникативной сети в команде выступает важным фактором для повышения согласованности действий, что, в свою очередь, с высокой вероятностью отразится на росте ее результативности. Повышение статуса группы в организации способствует усилению групповой идентичности (идентичности членов со своей группой), которая является одним из важных условий удовлетворенности членством в группе.

2.7.3. Стимулирование и мотивация персонала

При создании в организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала надо учитывать характеристики работников и групп, такие как внутренняя и внеш-

няя мотивация, материальные и социальные потребности, ценностные ориентации и установки. Так, внутренняя мотивация представляет собой самопобуждение к определенному поведению и определяется прежде всего сознанием, волей и ответственностью человека, а внешняя мотивация связана с внешними побуждениями (другими людьми или ситуацией), т. е. воздействием извне. К потребностям, в том числе в сфере трудовой деятельности, могут относиться: материальная выгода, безопасность, стабильность работы, содержание и процесс работы, созидательность (результативность) работы, принадлежность к общности и общение, признание и уважение, профессиональный и личностный рост, профессиональное призвание, общественная польза.

Управление мотивацией включает следующие компоненты: субъект мотивации, объект мотивации, ресурсы мотивации, механизм мотивации, мотивационная ситуация. Под субъектом мотивации понимают специалиста или группу специалистов, которые вырабатывают методы мотивационного воздействия, а также контролируют их исполнение; под объектом – отдельных работников, конкретные подразделения или весь персонал организации, на которых направлено это воздействие. Механизм мотивации связан с способами формирования трудовой мотивации и реализации потребностей сотрудников в профессиональной деятельности, что в конечном итоге обусловливает трудовое поведение персонала. Мотивационная ситуация – это совокупность внешних и внутренних условий, способствующих или препятствующих удовлетворению потребностей индивидуального или группового субъекта профессиональной деятельности.

В современной организационной психологии разработана классификация средств мотивации персонала, включающая в себя восемь основных групп мотивационных стимулов.

1. *Средства утилитарной мотивации* – к этой группе относятся, прежде всего, денежные стимулы и социальные льготы. В свою очередь, денежные стимулы включают в себя несколько категорий: основная заработная плата (оклад), дополнительная заработная плата (надбавки, доплаты и компенсации), вознаграждения за конечный результат, премии и бонусы, материальная помощь работникам в сложных жизненных ситуациях. Социальные льготы могут выражаться в денежной и неденежной форме и включают в себя обязательные льготы (например, оплачиваемый отпуск или оплату больничных листов) и допол-

нительные возможности, предоставляемые работникам за счет компании: компенсацию за расходы на связь, транспорт, аренду жилья и т. п.; участие в программе добровольного медицинского страхования; получение бесплатных туристических путевок, льготного питания и т. д. В последние годы на предприятиях все чаще применяются «гибкие» системы социальных льгот, когда сотрудники в зависимости от стажа и эффективности своей работы могут самостоятельно выбирать определенное количество услуг или компенсационных выплат, предоставляемых организацией. Средства утилитарной мотивации, с одной стороны, составляют базу мотивационной системы компании, а с другой – оказываются неэффективными в долгосрочной перспективе, когда финансовое поощрение и социальные льготы удовлетворяют основные потребности сотрудников и начинают восприниматься ими как должное.

2. *Организационно-административные средства мотивации,* представляющие собой систему требований, предъявляемых к работникам, способов контроля их выполнения, а также санкций за нарушение и поощрений за соблюдение установленных правил. Такая система позволяет сотрудникам ориентироваться в желательных и нежелательных нормах поведения и служит основой для формирования трудовой дисциплины. Документально организационно-административные средства мотивации фиксируются в должностных инструкциях, договорах об оказании услуг, распоряжениях и приказах руководства и т. п. Действенность их применения во многом зависит от внутренней согласованности корпоративных правил и обязательности их выполнения всеми сотрудниками, а также от характеристик работников и групп в организации, например ответственности или неформальных норм.

3. *Средства мотивации, связанные с содержанием и условиями труда*, включают в себя характеристики трудовой деятельности и направлены на удовлетворение потребностей работников в признании и самоутверждении, личностном и профессиональном росте и т. п. К этой группе стимулов относятся важность и значимость поручаемых сотрудникам или подразделениям заданий; сложность и творческая направленность работы; возможность видеть результаты проделанной работы; получение обратной связи от руководства; степень автономности решаемых задач и использование полномочий; обеспечение адекватных поставленным задачам условий труда – освещенности, соблюдения температурного и шумового режимов и т. п. Грамотное распределение обязанностей и полномочий между субъектами профессиональной деятельности в организации позволяет сотрудникам повысить самооценку и уверенность в значимости результатов собственной работы, что, в свою очередь, является необходимым условием для заинтересованности персонала в дальнейшем повышении результативности труда.

4. *Средства статусно-должностной мотивации* позволяют сотрудникам менять свое место и роль, обязанности и права, получаемое вознаграждение и властные полномочия в компании или ее отдельных подразделениях. Эта группа стимулов ориентирована на удовлетворение потребностей сотрудников в уважении, общественном признании, материальном и социальном благополучии. К средствам статусно-должностной мотивации относят карьерные стимулы, такие как продвижение по «карьерной лестнице», ротацию кадров, возложение ответственности (индивидуальной или коллективной) за важные и престижные проекты, расширение сферы деятельности, ответственности и прав сотрудников, возвращение работников на прежнюю должность, а также статусную иерархию, т. е. распределение благ в соответствии со стажем и заслугами работника перед организацией. Например, в японской корпорации «Хитачи» $^2/_3$ заработной платы сотрудников, занятых на исполнительской работе, определяется статусом и $^1/_3$ – занимаемой должностью. Карьерные стимулы успешно применяются в долгосрочной перспективе, в отличие от утилитарных, действенных только в реализации краткосрочных целей; статусная иерархия, в свою очередь, может компенсировать ограничения возможности карьерного роста персонала, но требует от организации значительных материальных затрат.

Отдельного внимания заслуживает форма стимуляции работников, называемая *партиципационной стимуляцией* и представляющая собой участие рядовых сотрудников в принятии решений, распределении прибыли и т. п. Такая форма позволяет отчасти сгладить статусно-должностное неравенство в организации, разрешить противоречия между исполнителями и руководителями компании и интегрировать их интересы в целях улучшения качества работы всего предприятия. Партиципационная сти-

муляция может реализовываться на разных уровнях: в первичном и вторичном структурном подразделении или в организации в целом. Так, сотрудники Google могут посвятить до 20 % своего рабочего времени разработке собственных идей и проектов, так или иначе связанных с общим направлением работы компании, и самостоятельно предложить их руководству. Наиболее удачные стратегии и решения внедряются в практику, что позволяет непрерывно совершенствовать системы поиска, рекламы, хранения информации и других областей деятельности Google, а также помогает сотрудникам почувствовать значимость собственной работы для всей организации.

Пространственно-временные стимулы мотивации предполагают предоставление сотрудникам выбора относительно места и распорядка своей работы. К этой категории стимулов относятся возможность надомной или удаленной работы, выбор удобного территориального расположения работы, выстраивания гибкого графика труда, предоставление дополнительных отпусков или отгулов, сокращение продолжительности рабочего времени за счет высокой производительности труда (например, возможность уйти с работы раньше, если выполнены все поставленные задачи). Использование пространственно-временных стимулов, с одной стороны, дает возможность работникам удобно выстраивать собственный режим труда и отдыха, а организации – решить ряд проблем с трудовой дисциплиной, а с другой – имеет ряд ограничений в зависимости от характера выполняемой деятельности и масштаба организации. Например, компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, имеют значительно больше возможностей индивидуализации трудового графика сотрудников и организации удаленной работы по сравнению с фабриками, производящими промышленные или продовольственные товары.

5. *Стимулы мотивации профессионального и личностного роста* направлены, прежде всего, на удовлетворение потребностей работников в самореализации, саморазвитии, познании. К данной категории относятся мероприятия по повышению квалификации, переподготовке и обучению персонала, а также различные мастер-классы, конференции, тренинги и семинары. Такие мероприятия способствуют также повышению статуса сотрудников по мере роста их квалификации, их признанию и уважению в коллективе.

6. *Коммуникационные стимулы мотивации* представляют собой различные формы и способы общения работников с руководителями и между собой. К ним относятся: а) информирование, как непосредственное, например на совещаниях, «планерках» или в ходе повседневного взаимодействия, так и опосредованное – через корпоративные средства массовой информации, доски объявлений, социальные сети и т. п.; б) специально организованные беседы и переговоры; в) похвалы и порицания; г) прием и рассмотрение предложений и жалоб. Важную роль в коммуникации между сотрудниками играет выдача и получение критики по «вертикальным» (от начальников к подчиненным) и по «горизонтальным» (между работниками, имеющими равные полномочия) связям. Грамотное осуществление критики обязательно включает оценку ее целесообразности и уместности в данной ситуации, своевременность, дифференцирование (критикуются конкретные действия, а не человек или группа в целом), отсутствие непричастных к разбираемой ситуации свидетелей, помощь в конструктивном решении возникшей проблемы, начало и окончание в оптимистичном тоне.

7. *Морально-психологические и социально-психологические стимулы* объединяют средства мотивации, не выражающиеся в материальной форме и не требующие значительных финансовых вложений со стороны руководства: моральное стимулирование (доски почета, благодарности, грамоты, знаки отличия, профессиональные конкурсы и т. п.); коллективное одобрение или осуждение, в том числе применение групповых санкций (например, игнорирование со стороны коллег, «товарищеские суды» и т. п.); групповую поддержку в трудных ситуациях; корпоративную культуру; обеспечение оптимального социально-психологического климата в подразделениях и командах.

Традиционную систему оценки результатов работы и вознаграждения, ориентированные на отдельного работника, нужно модифицировать, чтобы она отражала результаты деятельности команды. Индивидуальные способы стимулирования не отвечают совместно-последовательной и совместно-взаимодействующей формам организации деятельности группы, в том числе командной работе. Поэтому, помимо оценки и вознаграждения работников за их индивидуальные достижения, руководство должно рассматривать возможность использования групповых оценок, раз-

деления прибыли, участия в доходах и других способов мотивировать команду. Это вовсе не означает игнорирование индивидуального вклада работников – скорее, речь идет о необходимости сбалансировать индивидуальный вклад с вкладом в общекомандный результат. Например, важно поощрять и вознаграждать обучение новичков, готовность помочь коллегам и поделиться с ними информацией, овладение новыми навыками и умениями, в которых остро нуждается команда, содействие в разрешении деструктивных конфликтов и др. Так, в некоторых компаниях базовая система стимулирования дополняется премией за достижение командных целей, поощряется равновесие между индивидуальными целями и коллективными действиями.

Руководство конкретной организации зачастую находится перед выбором: какая форма мотивации – индивидуальная или групповая – в большей степени подходит? Ответ на этот вопрос зависит, прежде всего, от характера деятельности предприятия и особенностей организации производства. Так, для совместно-индивидуальной формы деятельности, которая часто используется в сфере продаж, сервиса, ручного производства, будет эффективно использование личной мотивации сотрудников: денежное стимулирование по итогам личных продаж, организация стимулирующих соревнований между работниками и т. п. Тем не менее даже при такой деятельности может быть оправдано использование элементов групповой мотивации. Она позволит стимулировать желательные формы организационного поведения сотрудников, например оказание помощи, поддержки коллегам, когда они по объективным причинам не справляются должным образом со своей работой.

Для подразделений с совместно-последовательной или совместно-взаимодействующей формой организации труда излишний акцент на индивидуальном стимулировании может породить внутреннюю конкуренцию, мешающую эффективному сотрудничеству и обмену опытом членов группы. В этом случае целесообразно применять групповые формы мотивации персонала или их комбинирование с индивидуальным стимулированием. Например, внутри компании могут быть организованы мероприятия, учитывающие личный рейтинг сотрудников, когда каждый работник набирает баллы по итогам своей работы и в конце определенного периода может обменять их на какие-либо бонусы или

подарки от организации, и мероприятия по определению группового рейтинга, по итогам которых поощряется подразделение, показавшее лучший командный результат в текущем году, квартале или месяце.

В советский период нашей страны во многих производственных группах и бригадах использовался коэффициент трудового участия (КТУ) – количественный показатель вклада сотрудника в общий результат коллективной работы. С помощью КТУ может проводиться распределение всего заработка работников подразделения либо распределение дополнительной части фонда оплаты труда: премии за перевыполнение плана, средств экономии по фонду заработной платы, единовременные вознаграждения и т. д. При этом распределению с учетом КТУ не подлежат индивидуальные выплаты, например доплаты за работу во вредных условиях труда, выплаты за сверхурочную работу, надбавки за профессиональную квалификацию и т. п.

В качестве базового значения КТУ принимается единица – показатель, который устанавливается работникам, качественно и в срок решающим поставленные задачи, соблюдающим технологические требования производства, нормы охраны труда и дисциплины, в полном объеме выполняющим должностные обязанности. Дальнейшие вычисления могут осуществляться по одной из двух стратегий. Первая методика расчета КТУ предполагает применение понижающих и повышающих коэффициентов. В частности, за каждый случай несоблюдения дисциплины, необоснованных простоев в работе, порчи имущества и других нарушений трудовых норм могут начисляться понижающие коэффициенты от −0,1 до −0,5. За перевыполнение плановых задач, проявление инициативы, внесение рационализаторских предложений и других показателей высокого уровня работы сотруднику начисляются повышающие коэффициенты от 0,1 до 0,5. Итоговый коэффициент трудового участия работника за месяц вычисляется по формуле

$$КТУ = 1 \pm \sum К, \quad (1)$$

где КТУ – итоговый коэффициент трудового участия;

1 – значение базового коэффициента трудового участия;

$\sum К$ – сумма понижающих и повышающих коэффициентов трудового участия, начисленных работнику за месяц.

Вторая методика расчета заключается в установлении объективных критериев КТУ в соответствии с особенностями деятельности, выполняемой группой. В качестве таких критериев могут выступать, например, степень физической нагрузки (3 балла – тяжелые, 2 балла – средние, 1 балл – легкие нагрузки); работа на разном оборудовании (по 1 баллу за каждый вид оборудования); интенсивность работы (3 балла – высокая, 2 балла – средняя, 1 балл – низкая интенсивность); контроль качества (по 1 баллу за каждый вид контроля) и т. п. При вычислении коэффициента конкретному работнику по каждому критерию присваивается соответствующий балл. Итоговое значение КТУ рассчитывается по следующей формуле:

$$КТУ_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times n, \qquad (2)$$

где $КТУ_i$ – значение коэффициента трудового участия i-го работника;

B_i – сумма баллов i-го работника;

n – количество работников в бригаде.

При введении оплаты труда с помощью КТУ сотрудники в обязательном порядке должны быть ознакомлены с условиями начисления повышающих и понижающих коэффициентов, методом расчета заработной платы, порядком установления нормативов работы и другими особенностями системы использования КТУ. Ежемесячно, перед подачей сведений в бухгалтерию, протокол начисления коэффициентов доводится до сведения работников и подписывается руководителем подразделения.

Применение коэффициента трудового участия в организациях, с одной стороны, позволяет зафиксировать вклад сотрудников в работу и, соответственно, дифференцировать распределение поощрений в подразделении, что, в свою очередь, предполагает повышение заинтересованности работников в росте производительности труда. С другой стороны, принцип использования КТУ создает ситуацию, при которой работнику необходимо продемонстрировать лучший индивидуальный результат внутри общего и одновременно с этим улучшить групповой результат. Такая ситуация несет в себе противоречие: если индивидуальная эффективность сотрудника измерима, целесообразным является стимулирование индивидуальных результатов труда, а не расценивание их как вклада в общую деятельность. Если условия работы группы делают невозможной точную оценку личных результатов работников, то установление коэффициентов трудового участия будет носить исключительно субъективный характер, порождая множество конфликтов в группе и снижая общую мотивацию и эффективность работы. Следствием указанного противоречия стал постепенный отказ от использования КТУ и переход к иным формам мотивации, включающим в себя четкое планирование командной деятельности, выделение критериев выполнения каждого этапа рабочих проектов, перераспределение ответственности и полномочий в организации и т. д.

2.7.4. Обучение и развитие персонала и групп

Успешное выполнение производственных задач зависит от того, насколько обладают работники требуемой квалификацией по данным специальностям и занимаемым должностям. Это определяет возможности людей, а соотношение этих возможностей с требованиями выполняемой деятельности – результативность их работы.

Так, если квалификация работников значительно выше требований их деятельности, то это нередко приводит к снижению мотивации и, как следствие, к уменьшению вклада в работу и снижению производительности. В данном случае надо ставить качественно иные и более сложные задачи или усиливать загруженность работой, что приведет к некоторому обострению деятельностно-содержательных противоречий и повышению отдачи сотрудников. Если же профессиональные знания, навыки и умения работников ниже требований выполняемой ими деятельности, то они не смогут успешно выполнять работу. В этом случае деятельностно-содержательные противоречия обостряются до предела и вызывают у людей сильное психическое напряжение. Необходимо проводить профессиональное обучение работников, что позволит приблизить возможности людей к требованиям деятельности, снизить интенсивность деятельностно-содержательных противоречий и тем самым повысить эффективность их деятельности.

Не меньшее значение имеет социально-психологическое обучение, которое проводится в виде групповых лекций и семинаров, мастер-классов, социально-психологических тренингов. Лекции

и семинары могут быть посвящены таким темам, как «Совместимость и сработанность в команде», «Формирование организационного доверия», «Организационно-психологическое управление групповой эффективностью», «Эффективные стратегии профессионально-компетентного поведения» и т. д.

Большую популярность приобрели разнообразные тренинги. Групповой социально-психологический тренинг является способом психологического воздействия и представляет собой совокупность концепции и методов повышения социально-психологической компетентности людей (коммуникативной, личностно-развивающей, личностно-коррекционной) или изменения характеристик реальной группы посредством общения и моделирования значимых и проблемных для них ситуаций в условиях групповой работы, ограниченной в пространстве и времени.

Тренинг предоставляет широкие возможности для профессионально-психологической подготовки людей. Во-первых, тренинг способствует развитию профессионального самосознания людей: осознание своего опыта, расширение и конкретизация знаний о себе как личности и как субъекта профессиональной деятельности, формирование позитивного самоотношения и адекватного оценивания своих возможностей (например, тренинг индивидуального стиля эффективного профессионального поведения, тренинг планирования карьеры, тренинг самоосмысления в профессиональной деятельности, тренинг уверенного поведения).

Во-вторых, он позволяет развивать коммуникативную компетентность: совершенствование социально-перцептивных способностей, расширение репертуара способов самовыражения, формирование адекватных знаний и навыков профессионального общения с клиентами, коллегами, руководством (тренинг продаж, тренинг лидерства, тренинг деловых переговоров).

В-третьих, тренинг может быть использован для повышения мотивации профессиональной деятельности, обучения и переобучения, поиска работы (тренинг мотивации профессиональных достижений, тренинг мотивации повышения самоэффективности, тренинг эффективного трудоустройства).

В-четвертых, тренинговые занятия могут быть предназначены для формирования психологической готовности и навыков адекватного поведения в сложных ситуациях (тренинг поведения в экстремальных ситуациях, тренинг психологической готовности к применению оружия, тренинг конструктивного преодоления конфликтов).

В-пятых, тренинг может быть направлен на изменение группы, ее характеристик и феноменов отношений (тренинг командообразования, тренинг совместной работы, тренинг доверительных отношений в команде, тренинг коррекции межличностных конфликтов в группе).

Социально-психологическое обучение людей направлено не только на повышение индивидуальной результативности деятельности и конструктивности социальной активности, но и на повышение производственно-экономической или социально-психологической эффективности группы в целом.

Особую популярность приобрел тренинг командообразования (team building) в контексте организационного развития, так как он считается эффективным способом повысить производительность на предприятии. Некоторые специалисты утверждают, что, применяя принципы командообразования, любая группа людей может стать высокоэффективной командой.

Тимбилдинг понимается как спланированный тренинг, проводимый независимым консультантом, целью которого является улучшение групповой деятельности посредством развития навыков прояснения задач и решения проблем, взаимодействия и разрешения основных конфликтов в группе.

Выделяют четыре модели тимбилдинга: «постановка цели», «межличностные отношения», «решение проблем» и «прояснение позиции». «Постановка цели» концентрируется вокруг определения задач, развития личных и командных целей. Члены группы, участвующие в тренинге командообразования, ориентированном на постановку целей, вовлечены в процесс планирования, чтобы определить пути достижения этих целей. «Межличностные отношения» нацелены на улучшение командных навыков, таких как общение, взаимная поддержка, открытое выражение чувств. У членов группы, участвующих в таком тренинге, возникает чувство доверия по отношению друг другу. Тренинг с акцентуацией на «решение проблем» направлен на выявление основных проблем в группе. Члены группы вовлечены в активный поиск решений существующих проблем, оценку и реализацию этих решений. «Прояснение позиции» способствует улучше-

нию общения между членами группы с учетом позиции, занимаемой каждым из них в компании. Члены группы, участвующие в тренинге, ориентированном на прояснение позиции, достигают более четкого понимания своей позиции и обязанностей, а также позиции и обязанностей других членов группы.

Данные модели можно рассматривать как отдельные компоненты любого тренинга командообразования. То есть тренинг может, в той или иной степени, включать в себя как один из этих компонентов, так и все сразу. Например, за рубежом тренинг для сотрудников комиссии по защите детей более всего фокусировался на «решении проблем» и менее – на «межличностных отношениях». В тренинге для городского управления связи и коммуникаций более интенсивно использовалось «прояснение позиции» и в меньшей степени – «постановка цели». На сегодняшний день нет убедительных данных о том, какой из компонентов тимбилдинга способен оказать воздействие на групповую работу.

Несмотря на популярность тимбилдинга, нет убедительных эмпирических доказательств того, что он способствует увеличению показателей эффективности групповой деятельности. К концу XX столетия было более или менее очевидно следующее. Во-первых, тимбилдинг несущественно влияет на продуктивность производственной деятельности групп. Более того, 99 % позитивных изменений в работе группы вызваны не ее участием в тренинге, а не зависящими от тренинга факторами. Однако есть некоторые различия с точки зрения влияния тренинга комадообразования на объективные и субъективные показатели производственной эффективности. В частности, не наблюдается воздействие тимбилдинга на объективные показатели, но бывает стабильный, хотя и незначительный эффект такого тренинга относительно субъективных показателей.

Во-вторых, на эффективность тренинга командообразования влияет модель «прояснение позиции», но фактически не действуют ни «постановка задач», ни «межличностные отношения», ни «решение проблем».

В-третьих, по мере увеличения размера группы снижается действенность тимбилдинга. Максимального эффекта от тренинга командообразования можно добиться только в относительно небольших группах.

В-четвертых, продолжительность тренинга может оказать незначительное влияние только на субъективные показатели производственного процесса.

Однако помимо компонентов, размера и продолжительности тренинга могут быть другие промежуточные переменные его действенности, например, форма организации совместной деятельности конкретной производственной группы.

Кроме тренинга командообразования, большую популярность приобрели разного рода бизнес-тренинги, представляющие собой методы активного обучения руководителей и работников профессиональным навыкам и основанные на моделировании конкретной деятельности и отдельных операций. К таким тренингам относят тренинги продаж, тренинги общения с клиентами, тренинги управления персоналом, тренинги решения конфликтных ситуаций (внутри трудового коллектива или с клиентами), тренинги проектной деятельности и др. Многие из них используют в качестве базового принципа поведенческий подход, предполагающий поэтапное обучение сотрудников способам поведения, принятым в качестве стандарта в данном учреждении.

Первый этап обучения состоит в моделировании проблемной рабочей ситуации и наблюдении за поведением сотрудников при ее решении. На этой стадии анализируются сильные и слабые стороны поведения, выявляются типичные ошибки, характерные для большинства работников, формулируются задачи по приобретению навыков, необходимых для успешной деятельности. На втором этапе либо участникам тренинга демонстрируется «эталонное» поведение (например, на видеозаписи или с помощью опытных сотрудников, разыгрывающих ту же ситуацию), либо тренером совместно с участниками разрабатывается модель «правильной» последовательности действий при возникновении затруднений, анализируются отдельные детали и варианты при различном развитии событий. Третий, заключительный, этап состоит в отработке и закреплении «эталонных» профессиональных навыков всеми участниками тренинга и получении ими обратной связи от тренера и друг от друга. Как правило, к разработке и проведению таких тренинговых программ привлекаются специалисты, имеющие значительный опыт работы в соответствующей сфере производства или оказания услуг.

В качестве отдельной категории можно также выделить тренинги самоорганизации, направленные на приобретение сотрудниками неспецифических навыков делового взаимодействия и планирования собственной работы. В зависимости от существующих у участников проблем и потребностей конкретной организации, такие тренинги могут быть посвящены развитию умения эффективно распоряжаться временем (тайм-менеджмент), расстановке приоритетов деловых и личных задач, принятию самостоятельных решений и т. п., а также включать в себя различные комбинации целей. Основными методами в данной группе тренингов являются, как правило, деловые игры, моделирующие различные ситуации делового и межличностного взаимодействия, структурированные или неструктурированные групповые дискуссии, а также различные техники, упрощающие рутинные процессы целеполагания, анализа проблемного поля деятельности, распределения обязанностей, планирования и т. д.

Наряду с традиционным повышением квалификации сотрудников и социально-психологическими тренингами, в некоторых организациях используются иные подходы к обучению персонала способам оптимизации и стандартизации деятельности. Например, в компании «Ростсельмаш» внедрена система «Управление 5S», предполагающая переход работников к рациональной организации рабочего пространства и улучшению качества деятельности за счет соблюдения стандартов и технологий производства. В соответствии с названием, система включает в себя пять последовательных шагов:

– «сортировка»: разделение материалов и оборудования на постоянно необходимые, редко использующиеся и ненужные;

– «соблюдение порядка»: реорганизация рабочего пространства таким образом, чтобы все нужные предметы были под рукой и могли удобно использоваться;

– «содержание в чистоте»: составление схемы и графика проведения уборки, распределение обязанностей по поддержанию порядка;

– «стандартизация»: создание рабочих инструкций и других нормативных документов, закрепляющих правила содержания рабочего места и технологии производственной деятельности, а также фиксирующих методы контроля, поощрения и санкционирования работников за их исполнение или нарушение;

– «совершенствование»: формирование привычки следования установленным стандартам с использованием наблюдения за оборудованием и рабочими местами и т. п.

Внедрение этой системы в производственный процесс компании «Ростсельмаш» происходило в несколько этапов, включавших в себя выбор подхода к ее реализации, изучение опыта других организаций, создание специальных рабочих групп, обучение персонала, вовлечение сотрудников в процесс модернизации и перераспределение задач.

Анализ результатов обучения персонала может проводиться по нескольким направлениям. Обобщенная модель оценки эффективности корпоративного обучения Д. Л. Киркпатрика (Kirkpatrick, 2002) включает в себя четыре иерархически соотнесенных уровня: уровень реакции, уровень знаний, уровень поведения и уровень эффекта. Уровень реакции измеряется с помощью оценочной анкеты и опроса участников в конце занятия и представляет собой обобщенное мнение участников о том, понравилось ли им мероприятие, было ли оно интересным и полезным для них. Для оценки обучения на уровне знаний применяются самоотчеты участников, наблюдения тренера или преподавателя в процессе работы, наблюдения руководства после проведения мероприятий, а также сравнение состояний, знаний и навыков участников, выявленных до и после проведения занятий. На этом уровне оцениваются те изменения, которые произошли с сотрудниками, прошедшими обучение: повышение мотивации, развитие профессиональных компетенций, преодоление устойчивых стереотипов мышления и др. Следующий уровень оценки – уровень поведения – предполагает анализ трансформации трудовой деятельности сотрудников и внедрения полученных ими знаний и опыта в повседневную практику. Отслеживание эффективности обучения на этом уровне осуществляется посредством сравнения результатов аттестаций сотрудников, а также анализа откликов клиентов, наблюдений непосредственных руководителей и других способов контроля качества работы персонала. Наконец, уровень эффекта представляет собой проявление результатов корпоративного обучения в деятельности всей компании, изменении качественных показателей ее работы, расширении клиентской базы, положительном изменении имиджа, улучшении социально-психологического климата и др. Показателями эф-

фективности обучения на данном уровне являются оценки клиентов и партнеров компании, наблюдения руководства организации, изменение процента текучести кадров, а также финансовые показатели успешности: рентабельность, окупаемость, прибыльность и т. п.

2.7.5. Управленческий консалтинг и коучинг

Одним из динамично развивающихся направлений повышения эффективности организаций и отдельных подразделений является *управленческий консалтинг* – внедрение новых методов и технологий ведения бизнеса с привлечением профессиональных консультантов. Основной отличительной чертой консалтинга является тот факт, что специалист, занимающийся совершенствованием и развитием организации, не является ее сотрудником или владельцем, а его замечания, предложения и корректировки носят исключительно рекомендательный характер.

Управленческий консалтинг имеет, как правило, междисциплинарный характер и включает в себя анализ технологических, экономических, социально-психологических, юридических, политических и других аспектов организационной деятельности. Консультант оказывает помощь в решении кризисных ситуаций, в вопросах реорганизации производственного и управленческого процесса, оптимизации инвестиционной и маркетинговой политики, необходимых для обеспечения роста эффективности предприятия. В зависимости от основной задачи организационного развития, к решению которой привлекается консультант, можно выделить несколько видов управленческого консалтинга:

– *стратегический консалтинг* направлен на разработку долгосрочных планов развития, определение общей стратегии позиционирования компании на рынке и обеспечение ее конкурентного преимущества и высоких темпов роста в дальнейшем;

– *операционный консалтинг* предполагает оптимизацию конкретных бизнес-процессов, налаживание структуры учета и управления в организации с целью повышения эффективности ее функционирования;

– *организационный консалтинг* нацелен на разработку и модернизацию организационной структуры, формирование корпоративной культуры, налаживание вертикальных и горизонтальных связей в компании;

– *информационный консалтинг* обеспечивает повышение эффективности организации или отдельных подразделений за счет внедрения современных технологий и автоматизации процессов сбора, хранения, анализа и переработки информации, что позволяет сократить финансовые затраты и значительно повысить конкурентоспособность организации;

– *кадровый консалтинг* востребован в случаях, когда компания заинтересована в подборе персонала на позиции, где спрос превышает предложение, например в узкоспециализированных сферах производства или при поиске управленческого персонала высшего звена.

Действенное консультирование предполагает выполнение ряда основополагающих принципов работы. К ним относятся компетентность, т. е. наличие достаточной квалификации и опыта у специалиста, проводящего консалтинг; ориентированность на результат и грамотная постановка целей работы; независимость, отсутствие личной заинтересованности в выборе клиентом той или иной стратегии организационных изменений; соблюдение конфиденциальности относительно информации, полученной в процессе осуществления конкретных проектов. Указанные принципы, позволяющие выстраивать доверительные взаимоотношения с руководством различных предприятий, составляют своеобразный стандарт работы профессионального сообщества консультантов.

Консалтинговые услуги могут оказываться как частными специалистами, так и сотрудниками профильных компаний. В настоящее время на рынке сохраняется тенденция к укрупнению консалтинговых фирм путем слияния небольших организаций и развития корпораций, оказывающих широкий спектр услуг в области консультирования и аудита. Тем не менее процесс взаимодействия с заказчиком строится по общей схеме, вне зависимости от того, является ли консультант индивидуальным предпринимателем или сотрудником крупной организации.

Различают следующие этапы управленческого консалтинга:

1) *диагностический этап*, на котором происходит анализ актуального состояния организации или подразделения, выделение существующих проблем, постановка целей совместно с заказчиком;

2) *этап планирования*, предполагающий разработку общей стратегии внедрения управленческих решений и подготовку консультантом конкретных предложений;

3) *этап внедрения*, на котором консультант оказывает техническую помощь в реализации запланированной программы совершенствования организационных процессов, анализирует причины возникающего сопротивления изменениям и предлагает способы их преодоления;

4) *заключительный этап*, включающий в себя анализ проведенной работы, оценку достигнутых результатов и подведение итогов.

Привлечение сторонних специалистов имеет ряд преимуществ по сравнению с другими способами повышения эффективности предприятий. Во-первых, независимый консультант имеет возможность открыто высказывать собственное мнение, в том числе не совпадающее со взглядами руководства организации, не рискуя при этом своей карьерой или взаимоотношениями с коллегами. Во-вторых, сторонний эксперт, не лоббирующий решения, выгодные для заинтересованных лиц, обладает большей объективностью в оценке существующих в организации проблем и сборе информации. Он может с большей вероятностью гарантировать анонимность респондентов в процессе диагностики и вызывать доверие сотрудников, указывающих на существующие трудности работы. В-третьих, привлеченный консультант может предлагать неожиданные решения, вносить новый взгляд на имеющиеся проблемы и пути их преодоления, что, в свою очередь, может способствовать улучшению качества работы организации.

Методы управленческого консалтинга можно подразделить на несколько основных групп. К первой относится индивидуальная работа с руководством организации в форме консультаций и рекомендаций. Ко второй – рефлексивные игры и семинары, в процессе которых ключевые фигуры компании – специалисты и руководящие работники – принимают участие в разработке проектов по реорганизации системы деятельности фирмы. К этой группе можно отнести и разные формы моделирования деятельности всей организации или ее отдельных подразделений, в том числе проводимые в форме деловых и ролевых игр. Третью группу методов составляют способы процессуального консалтинга – индивидуальное сопровождение консультантами действий топ-

менеджмента и их подробное инструктирование по внедрению новых стандартов и инструментов работы организации. В таком режиме могут вводиться новые системы сбора и анализа информации, документооборота, технологического обеспечения производства и т. д. Четвертая группа методов включает в себя составление и выдачу рекомендаций по стратегическому и операциональному планированию деятельности организации, разрабатываемых консультантами на основе проведенной диагностической и аналитической работы в компании. Такие рекомендации могут включать в себя SWOT-анализ (исследование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития организации), описание основных способов решения проблем компании или конкретных подразделений, формулирование миссии и важнейших ценностей предприятия, постановку стратегических целей развития и др.

Частным случаем управленческого консалтинга можно назвать коучинг – индивидуальную работу с руководителями или ключевыми менеджерами организации, нацеленную на повышение эффективности использования человеческого ресурса через раскрытие внутреннего личностного потенциала. Основной задачей работы коуча-специалиста, применяющего коучинговые технологии, является выявление и реализация возможностей руководителя, развитие его самосознания, прежде всего в профессиональной сфере. Применительно к деятельности организации коучинг позволяет разрешать возникающие трудные ситуации, принимать обоснованные решения, стимулировать самообучение и мотивацию руководителей.

Исследователи выделяют следующие принципы коучинга:

– *принцип веры в способности человека*, позволяющий индивидуально подходить к каждому клиенту, раскрывая заложенный в нем личностный потенциал и повышая стремление к качественной работе;

– *принцип взаимосвязанности*, предполагающий рассмотрение работы клиента как части общей деятельности и ориентацию на итоговый результат;

– *принцип равенства*, заключающийся в реализации партнерского взаимодействия участников коучингового процесса и нацеленности на плодотворное сотрудничество;

– *принцип отсутствия готовых решений*, предполагающий стимулирование клиента на самостоятельный поиск ответов на возникающие вопросы и способов преодоления трудностей;

– *принцип поэтапного развития*, означающий последовательный переход от одной стадии изменений к другой с учетом зоны развития клиента;

– *принцип иерархичности*, согласно которому личностное развитие человека происходит поэтапно.

Основной формой коучинга является серия регулярных встреч, обозначаемых как сессии коучинга. В роли клиентов коуча чаще выступают отдельные индивиды, как правило, руководители или владельцы бизнеса, менеджеры высшего или, реже, среднего звена. Однако иногда ими становятся команды. Процесс коучинга предполагает равноправность всех его участников как партнеров, обладающих равноценными знаниями и опытом. При этом знания клиента рассматриваются как его основной потенциал.

В основе процесса коучинга лежит модель «GROW», разработанная Дж. Уитмором (Уитмор, 2001). Эта модель в том или ином виде воспроизводится на каждой коучинговой сессии и представляет собой последовательность вопросов, позволяющих клиенту разобраться в своей личности и своей ситуации. Аббреавитура GROW образована словами «goal», «reality», «options» и «what», что в переводе на русский язык можно обозначить как «РОСТ»: расстановка краткосрочных и долгосрочных целей, обследование реальной ситуации и ее понимания клиентом, список возможных стратегий деятельности, то, что нужно сделать для достижения поставленных целей с учетом распределения времени и обязанностей между всеми участниками.

Коучинговая работа начинается с осознания обучающимся собственных потребностей в изменениях и улучшениях в профессиональной и личностной сферах. Вместе с коучем составляются конкретные цели саморазвития, описываются компетенции, которые необходимо получить, и результаты, к которым нужно прийти в конечном итоге. Второй этап работы предполагает составление индивидуального плана развития, включающего описание конкретных шагов реализации намеченных целей и сроков их выполнения. На следующем этапе происходит реализация поставленного плана, обучение клиента определенным техникам работы в анализируемой сфере и формирование навыков, необ-

ходимых для успешного развития. Четвертый, заключительный, этап предполагает анализ проделанной работы и оценку ее результативности, а также составление нового плана дальнейшего совершенствования, если он необходим.

Выделяют следующие виды коучинга:

1) *индивидуальный коучинг* – направлен на развитие отдельных лиц, предполагает индивидуальное систематическое планирование обучения и достижение персональных целей развития;

2) *групповой коучинг* – предполагает решение конкретных практических задач путем моделирования проблемных ситуаций в группе; применяется чаще для обучения руководящих кадров и предусматривает развитие навыков анализа и переработки информации, развитие критического мышления и формирование творческого подхода к решению производственных задач;

3) *управленческий коучинг* – ориентирован на повышение эффективности деятельности организации и ее развития, использует активные методы обучения: семинары, круглые столы, групповые дискуссии и т. п., позволяющие выработать новые способы поведения в ситуациях, требующих принятия административных решений;

4) *проектный коучинг* – заключается в выработке решений по конкретным выявленным проблемам в рамках одной сферы организационной активности, чаще заключается в составлении определенных рекомендаций коучером вместе с проектной группой и их обсуждения с руководством компании;

5) *системный коучинг* – проводится с работниками, сотрудничающими в рамках системного развития предприятия, с целью оптимизации организационных связей, упорядочивания взаимодействия и построения организационной иерархии в интересах компании.

К преимуществам коучинга можно отнести гибкость и адаптивность к меняющимся условиям деятельности, стимулирование и развитие персонала, возможность использования в критических ситуациях. Общий итог коучинговой работы предполагает установление взаимосвязи между персональными целями сотрудников и общими задачами работы организации. Работники, осознавая связь достижения организационных целей с реализацией собственных планов, вкладывают больше усилий в командную работу, становятся более лояльными и инициативными, прини-

мают на себя ответственность за принимаемые решения. Современный коучинг предполагает такой взгляд на организационное развитие, в котором каждый сотрудник играет важную роль, является творческой личностью и несет в себе потенциал для совершенствования работы всей организации.

* * *

Проектное задание:

1. Собрать и проанализировать информацию об организации команд на производстве в развитых зарубежных странах.
2. Собрать и проанализировать информацию об организации производственных команд в современной России.
3. Описать и проанализировать алгоритм оценки эффективности структурного подразделения (на примере конкретной организации).
4. Проанализировать подходы к формированию команд.

Тест рубежного контроля:

1. К универсальным отличительным признакам малой группы менее подходит:
а) наличие групповых норм;
б) переживание членами чувства солидарности с группой;
в) относительно продолжительное взаимодействие между членами группы;
г) восприятие со стороны как членов одной группы.

2. К целевой функции производственных групп не относится:
а) поддержание общественной безопасности;
б) управление социальными системами;
в) оказание медицинских услуг;
г) формирование психологических навыков.

3. Для совместно-взаимодействующей формы организации групповой деятельности более характерно:
а) личная ответственность членов группы;
б) взаимозаменяемость;
в) взаимозависимость членов группы;
г) индивидуальные показатели деятельности.

4. Совместно-индивидуальную форму организации деятельности имеет:
а) бригада монтажников;
б) группа риэлтеров;
в) воинское подразделение;
г) бригада в сборочном цеху.

5. Командный способ организации деятельности группы предполагает прежде всего:
а) полномочия и самостоятельность;
б) общую цель деятельности;
в) высокую совместимость;
г) систему норм и ценностей.

6. К отличительным признакам виртуальной команды не относится:
а) преодоление временных ограничений;
б) ограниченный социальный контекст;
в) непосредственное взаимодействие;
г) ограниченность невербальных средств.

7. Группы, которые создаются для разработки или обеспечения координации продвижения сложных проектов, называются:
а) самоуправляемые рабочие команды;
б) виртуальные команды;
в) команды по решению проблем;
г) межфункциональные команды.

8. Командный способ организации работы групп в организациях развитых стран обусловлен прежде всего:
а) новым статусом малых групп в организации;
б) созданием новых производственных технологий;
в) социально-экономическими процессами в обществе;
г) повышением конкурентоспособности организации.

9. К принципам деятельности кружка качества в японских компаниях не относится:
а) добровольность;
б) саморазвитие;
в) материальное стимулирование;
г) участие всех работников.

10. К официальным первичным структурным подразделениям организации не относятся:

а) самоуправляемые рабочие команды;

б) группы предложений;

в) межфункциональные команды;

г) виртуальные команды.

Ключ к тесту:

№ задания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	б	г	б	в	а	в	г	г	в	б

Рекомендуемая литература

1. *Базаров Т. Ю.* Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. М.: КНОРУС, 2011. 304 с.

2. *Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н.* Технологии командообразования: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2008. 320 с.

3. *Исикава К.* Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 215 с.

4. *Лапыгин Ю. Н.* Управленческая команда. М.: ЭКСМО, 2007. 270 с.

5. *Пугачев В. П. и др.* Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. В. П. Пугачева. М.: Гардарики, 2008. 413 с.

6. *Роббинз С. П.* Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006. С. 153–196.

7. *Сидоренков А. В.* Социальная психология малых групп: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2012. 381 с.

8. *Сидоренков А. В.* Социально-психологическая диагностика малых групп. Методический инструментарий: учеб. пособие. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2014. 296 с.

9. Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда / отв. ред. Е. В. Шорохова. М.: Наука, 1987. С. 5–80.

10. *Терехин В. А.* Проблемы методов аппаратурного исследования совместной деятельности // Совместная деятельность: Методология, теория, практика / отв. ред. А. Л. Журавлев и др. М.: Наука, 1988. С. 193–206.

11. Управление персоналом: учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2007. 560 с.

РАЗДЕЛ 2. УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Глава 3. ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

3.1. Понятие условий жизнедеятельности групп и команд

Понятие «условия» позволяет определиться с тем, что опосредует процессы изменения и эффективности групп и команд. Можно выделить внутренние и внешние условия.

К внутренним условиям, составляющим фактически потенциал группы, относятся: структурно-количественные переменные (численный состав, композиция, коммуникативная сеть и структура) и социально-психологические характеристики (нормы и ценности, сплоченность, доверие, конфликты и др.) группы, персональные характеристики и активность членов (квалификация, вклад в групповую деятельность, опыт организационного и группового общения, коммуникативные знания и качества и др.), производственно-организационные переменные (постановка задач и организация совместной деятельности, полномочия, взаимодополнение, взаимозаменяемость работников). Эти внутренние переменые группы в связи с ее эффективностью будут рассмотрены в следующих главах.

В качестве внешних условий жизнедеятельности группы выступают:

– социально-экономические переменные: заработная плата и социальные льготы, стабильность работы, текучесть кадров;

– административно-управленческие переменные: стратегия и тактика управления, ожидания, требования и санкции руководства, предоставление группе материально-технических средств, информации и статуса в организации;

– структурно-организационные переменные: территориальное место группы в организации, коммуникация группы с другими структурными подразделениями;

– социокультурные переменные: отношение высшего и непосредственного руководства к работникам (принятые нормы об-

щения с сотрудниками, справедливость и прозрачность распределения поощрений и применения санкций, делегирование полномочий и ответственности), моральное поощрение, символьное воплощение организации (организационные ценности, культурные мероприятия, организационная атрибутика);

– эколого-производственные переменные: организация, фон и гигиена рабочего пространства группы, скученность членов группы, режим работы и мера загруженности рабоников, температура, уровень влажности и радиации, доступ к биологически необходимым природным ресурсам;

– квалификационно-карьерные переменные: возможности и перспектива профессионального роста и карьерного продвижения сотрудников в организации.

Приведем несколько примеров, которые демонстрируют влияние внешних условий на работу и эффективность группы и ее членов. Заработная плата и социальные льготы обеспечивают базовую мотивацию трудовой деятельности, а также способствуют кратковременным достижениям, в том числе при решении отдельных задач. Поэтому во многих организациях и на предприятиях планируют и реализуют более или менее продуманную систему материального стимулирования. В зависимости от характера деятельности, выполняемой конкретным подразделением, материальное стимулирование может быть фиксированным или зависеть от производительности труда. Первый вариант чаще используется в ситуациях, когда результат работы с трудом поддается объективной оценке или не поддается ей вовсе, когда вид выполняемой профессиональной деятельности не имеет существенного значения с точки зрения реализации целевых показателей организации. Второй вариант применяется в сферах, где есть четкие (прежде всего, финансовые) показатели результативности, например: в сфере продаж, фабричного и ручного производства, риэлторских услуг и др. Во многих компаниях используется смешанная модель, при которой заработная плата складывается из фиксированного оклада и премиальной части, зависящей от объема и качества выполненной работы. Другой вариант смешанной модели материального стимулирования – сочетание фиксированной заработной платы с различными бонусами, присуждаемыми работникам за определенные достижения в профессиональной деятельности. Например, в АО «Русская телефонная

компания» проводится мотивационная игра «Эволюция», в ходе которой работники могут поощрять своих коллег баллами за оказанную ими помощь или успешные совместные проекты. Накопленные баллы сотрудники могут обменивать на товары, реализующиеся в розничной сети компании: мобильные телефоны, планшетные компьютеры и т. д.

Стабильность условий труда также влияет на эффективность команд. В некоторых зарубежных компаниях было подмечено, когда планируется или проводится сокращение штата, производственные показатели самоуправляемых рабочих групп снижаются, даже тогда, когда это сокращение не затрагивает многие из них.

На эффективность групп значительное влияние оказывает корпоративная культура, в частности ее компоненты и типы. Можно выделять разные компоненты, связанные с групповой эффективностью, например: вовлеченность и участие, согласованность и последовательность, адаптируемость и миссия. Такие компоненты, как участие и адаптируемость, являются показателями гибкости корпоративной культуры, ее открытости и готовности реагировать на происходящие изменения, что в конечном итоге предопределяет потенциал развития организации. Два других компонента – последовательность и миссия – представляют собой индикаторы общего направления и видения политики компании, и они в большей степени связаны с рентабельностью производства. Кроме того, каждый из четырех компонентов оказывает действие на другие показатели эффективности: качество работы, общую производительность труда и удовлетворенность сотрудников.

Помимо конкретных компонентов, могут быть содержательно разные общие тенденции в организационной культуре, обусловливающие групповую эффективность, например: «гуманистическая ориентация», «ориентация на достижения» и «адаптивная ориентация». «Гуманистическая ориентация» характеризуется принятием ценности объединения членов группы и командной работы, стремлением к самоактуализации сотрудников и повышением их творческого потенциала. Она непосредственно связана с эффективностью, поскольку позволяет задействовать организационные ресурсы, базирующиеся на человеческих взаимоотношениях, взаимодействии и развитии. «Ориентация на дости-

жения» включает в себя установки и ценности, касающиеся целеполагания и организации работы группы, планирования и экспериментирования. Эта ориентация базируется на понимании эффективности работы и достижения успеха как нормы, тем самым оказывая прямое влияние на производительность группы. «Адаптивная ориентация» предполагает, что рост групповой эффективности ускоряется при наличии реальной динамичной конкуренции со стороны других групп или организаций и замедляется при стабилизации или отсутствии конкурентных отношений. Организационная культура способствует повышению эффективности групп и компании в том случае, когда гуманистическая направленность сочетается с ориентацией на достижения. Опыт показывает, что корпоративная культура эффективных и использующих инновации организаций ориентирована на поддержку достижений и самореализации сотрудников, их участия в принятии решений, сотрудничества и выстраивание конструктивных межличностных отношений. В свою очередь, «адаптивная» корпоративная культура в большей степени предопределяет успешную производительность в долгосрочной перспективе.

Корпоративная культура оказывает действие разной силы на те или иные критерии и конкретные показатели эффективности группы. Например, она сильнее влияет на результативность и качество работы, соблюдение сроков и объемов поставок продукции и слабее – на соотношение результата и затрат, цены и качества продукции.

Целенаправленная работа руководства компаний по изменению организационной культуры часто оказывается безрезультатной. В качестве факторов, в наибольшей степени содействующих успешной модернизации корпоративной культуры, выступает оптимизация управления проектами и штатного расписания компании, изменение финансирования, отслеживание прогресса в работе и др. К детерминантам, препятствующим успешному изменению организационной культуры, может относиться неэффективное руководство и противопоставление предлагаемой модели корпоративной культуры существующей.

Высокая скученность работников в помещении оказывает отрицательный эффект на выполнение задания, в частности за счет снижения возможности уделять внимание широкому спектру стимулов (событиям, сигналам, деталям и т. п.). В условиях скученности индивиды более негативно оценивают друг друга. Такие условия приводят к уменьшению кооперативных и дружелюбных действий, отрицательно влияют на чувство социальной ответственности. В одних обстоятельствах (например, недостаточность ресурсов) скученность может усиливать агрессию и отрицательные эмоции, такие как гнев, а в других – приводить к избеганию ситуации. И, что важно, долгое пребывание в условиях скученности отрицательно отражается на здоровье людей, особенно провоцирует сердечно-сосудистые заболевания. Влияние скученности на стресс усиливается такими промежуточными переменными, как конкуренция (соперничество) и постоянный физический контакт.

Напротив, создание благоприятных условий для работы и отдыха сотрудников положительно сказывается на лояльности и организационной идентичности персонала, удовлетворенности своей группой и ее деятельностью, стремлении сотрудников вкладывать свои усилия в развитие компании. Например, в офисах компании Google рабочее пространство оборудовано таким образом, чтобы каждый специалист мог свободно выбирать наиболее удобное для него место работы: от изолированных индивидуальных кабинетов для телефонных переговоров до открытых пространств с диванами и столиками, за которыми может проводиться обсуждение новых идей и стратегий. При этом дизайн каждого офиса носит индивидуальный характер и включает в себя элементы национального колорита: так, в московском представительстве Google библиотека оформлена в стиле русских сказок, переговорная – по мотивам НИИЧАВО из повести А. и Б. Стругацких «Понедельник начинается в субботу», а дизайн кухни напоминает о сюжете «Двенадцати стульев» И. Ильфа и Е. Петрова. Кроме того, в офисах имеются тренажерные и игровые залы, комнаты для чтения и спортивный инвентарь, чтобы сотрудники могли переключаться между работой и отдыхом в удобном для них режиме. Такая непринужденная обстановка позволяет налаживать эффективное взаимодействие между руководством, сотрудниками и командами, а также способствует поддержанию творческой атмосферы, необходимой для успешной деятельности всей компании.

Многие специалисты считают, что одним из главных факторов эффективной деятельности рабочей группы является поддержка

со стороны руководства организации, в которую она входит. Эта поддержка включает своевременное предоставление необходимой информации и надлежащего оборудования, укомплектование квалифицированными кадрами, оказание административной и моральной помощи и др. Без поддержки со стороны организации команда не может рассчитывать на достижение поставленных перед нею целей.

Таким образом, внутригрупповые условия и внешние обстоятельства («входы») влияют на то, как группа достигает своей цели и решает стоящие перед ней задачи («выходы»). По поводу переменных внутренних и внешних условий можно отметить следующее: а) разные переменные могут обладать разной мерой действенности относительно создания какого-то эффекта; б) действие какой-то одной переменной может приводить к различным результатам; в) один и тот же результат может быть произведен разными переменными; г) влияние некоторых переменных условий на эффективность группы опосредовано особенностями решаемой задачи и формой оргнизации совместной деятельности; д) переменные могут определенным образом сочетаться друг с другом, определяя результаты групповой активности. Например, принятая в организации система стимулирования трудовой деятельности только в сочетании с другими переменными внешних и внутренних условий даст ожидаемый эффект. Роль численности и особенности коммуникативной сети, сплоченности в продуктивности групповой деятельности возрастает в случае совместно-взаимодействующей формы организации деятельности и снижается при совместно-индивидуальной форме.

3.2. Управление внешними условиями групп и команд

На управление внешними условиями с целью повышения групповой эффективности давно стали обращать внимание. Здесь уместно вспомнить знаменитые хоторнские эксперименты (1924–1936 гг.) под руководством Э. Мэйо. Отметим некоторые мероприятия, которые осуществлялись на производстве для решения ряда важных задач. Так, в целях сокращения текучести кадров на текстильной фабрике для всех работниц цеха был сделан перерыв в одно и то же время, чтобы они могли свободно общаться, станки в цехе были поставлены полукругом, чтобы и во время работы имелась возможность для общения, в цехе была введе-

на должность медсестры, к которой работницы могли обращаться за медицинской помощью. В результате этих незамысловатых перемен удалось снизить текучесть кадров.

Для повышения производительности труда в Западной электрической компании Э. Мэйо инициировал изменение условий и организации труда (улучшение освещенности рабочего места, введение дополнительных перерывов в течение рабочего дня и двух выходных в неделю), улучшение системы оплаты труда. Проведенный эксперимент убедительно показал (в сопоставлении экспериментальной и контрольной групп), что изменение этих условий приводит к повышению производительности труда. Причем сделанные преобразования в трудовой деятельности оказывают на производительность работы не прямое, а косвенное влияние. То есть эти мероприятия воспринимаются работниками как внимательное отношение администрации к их нуждам, что является для них принципиально важным и стимулирует их к улучшению своей работы.

Проводившиеся мероприятия в рамках этих экспериментов были направлены фактически на снятие противоречий в сфере условий работы и усиление трудовой мотивации работников, а также интеграции между работниками и администрацией.

Обобщив результаты экспериментов, Э. Мэйо сделал ряд выводов:

– на производстве существуют не только формальные, но и неформальные группы, которые наряду с общением имеют важное значение для процесса и результата деятельности;

– мотивация трудовой деятельности работников в значительной мере определяется их социальными потребностями и отношениями в группе;

– работники ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми в группе;

– люди более восприимчивы к социальному влиянию своей группы, чем к воздействию (стимулированию и контролю) руководства;

– работники с большей отдачей выполняют распоряжения и требования руководства, если оно проявляет внимательное отношение к их социальным нуждам.

Поэтому усилия Э. Мэйо были направлены на поиск способов установления отношениями сотрудничества рабочих друг с дру-

гом и с администрацией. Он стремился создать «дух солидарности» и «чувство общности» в организациях, разработать конкретные пути замены безличностных производственных отношений более тесными человеческими контактами. По мнению Э. Мэйо, менеджеры должны обеспечивать равновесие между экономической, технической и социальной, психологической сторонами деятельности предприятия. Поэтому руководители предприятия обязаны выполнять две главные функции: экономическую и социальную. Первая нацелена на максимизацию прибыли, вторая – на создание и стабилизацию эффективно работающих коллективов и групп (в том числе посредством достижения такой кооперации работников, в которой они могли бы испытывать личное удовлетворение). Тем самым формальная структура организации как бы подкрепляется неформальной структурой отношений, причем последняя рассматривается в качестве важного фактора эффективной деятельности всей организации.

В настоящее время в компаниях различного профиля деятельности активно внедряются организационно-управленческие методы повышения эффективности подразделений. Это связано, прежде всего, с изменением структуры производства и сервиса, требующей постоянного развития и внедрения новых технологий, и, следовательно, внесения изменений в деятельность производственных групп и команд. С другой стороны, руководителям организаций, ориентированных на сохранение и развитие своего кадрового потенциала, необходимо обеспечивать условия труда, которые были бы привлекательны для сотрудников.

При управлении переменными внешних условий, перечисленных в предыдущем параграфе, нужно учитывать ряд обстоятельств. Во-первых, подавляющее большинство переменных контролируемы и непосредственно управляемы. (В отличие от них, многие социально-психологические характеристики как переменные внутренних условий менее контролируемы и предполагают опосредованное управление.) Так, управление социально-экономическими условиями включает в себя следующие механизмы:

– обеспечение нормативно-правовой базы работы организации: соблюдение трудового законодательства, разработка локальных нормативных актов и регламентов, введение формальных норм и правил и введение практики их контроля и т. д.;

– изменение экономических факторов труда: введение системы льгот и компенсаций, материальное стимулирование работников, формирование различных фондов помощи сотрудникам, оплата обучения и т. д.;

– введение общественно-полезных практик в организации: сотрудничество с профсоюзами, поощрение рационализаторства и изобретательства, общественное признание достижений работников и т. д.

Управление организационно-техническими условиями труда предусматривает следующие формы реализации:

– обеспечение работников необходимыми средствами и предметами труда: своевременная закупка, обслуживание, ремонт и замена оборудования, инструментов, оргтехники и т. п., а также обеспечение материалов, необходимых для производства, или налаживание взаимодействия с клиентами, которым необходимы услуги организации;

– совершенствование технологических процессов: освоение и внедрение современных методов производства и сервиса, постоянный поиск улучшения уже имеющихся технологий;

– соблюдение режима труда и отдыха: предоставление работникам возможности полноценного отдыха в случае необходимости, оплата отпусков и больничных листов, контроль за соблюдением трудовой дисциплины и др.

Управлению переменными должны предшествовать оценка их состояния и прогноз относительно ожидаемого эффекта. Разные переменные, адресованные к созданию одного и того же эффекта, могут обладать разной мерой действенности.

Во-вторых, управление разными переменными предполагает различные затраты, причем получаемый эффект не является прямо пропорциональным затраченным на него ресурсам. Например, проявление руководством личного внимания к подчиненным, своевременное и адекватное поощрение работников, оказание специалистом психологической помощи сотрудникам даст больший социально-психологический эффект и будет менее дорогостоящим, чем проведение корпоративных вечеринок.

В-третьих, необходимо управлять не одной, а одновременно несколькими переменными, чтобы получить более высокий эффект. Управление каждой переменной вызывает мини-эффект по одному или одновременно нескольким аспектам групповой

эффективности. Сочетание нескольких мини-эффектов вызывает макроэффект (например, по удовлетворенности от принадлежности к группе, открытости по отношению к организации). Однако в некоторых случаях воздействие на одну переменную может непосредственно создать макроэффект. Так, пространственное обособление группы может привести к значительному росту результативности и удовлетворенности от принадлежности к группе или, наоборот, к спаду продуктивности, неудовлетворенности от членства в группе.

В-четвертых, одностороннее стремление только к сглаживанию или, наоборот, обострению противоречий будет в конечном счете иметь отрицательные последствия. Каждая переменная имеет свой определенный диапазон оптимального уровня противоречия с точки зрения влияния на групповую эффективность. Например, отсутствие личностного внимания руководства к работникам или «растворение» руководства в нуждах работников (статусные противоречия), нечеткая постановка целей или чрезмерная детализация задач (организационно-деятельностные противоречия) и т. д. представляют собой крайние случаи обострения и сглаживания противоречий, не способствующих групповой и индивидуальной эффективности. Соревнования между группами (межгрупповые противоречия) часто мобилизуют их усилия и на основе этого вызывают повышение продуктивности деятельности. Однако регулярный проигрыш какой-то группы в соревновании может отразиться на снижении ее продуктивности и удовлетворенности членов своей группой.

Диапазон оптимального уровня противоречия часто зависит от общей организационной ситуации (например, в условиях развития организации, которое предполагает перемены, диапазон оптимального уровня противоречий неизбежно сдвигается в сторону их усиления). Желательно управлять теми переменными, которые задают оптимальный для эффективной деятельности группы уровень противоречия и в то же время более экономичны в своем управлении, т. е. не предполагают значительных материальных вложений и реорганизаций.

В-пятых, управление переменными с целью усиления социально-психологических эффектов нередко предполагает косвенное влияние на усиление экономического эффекта. Часто проявляется нелинейная связь между социально-психологическим и экономическим эффектом, которая опосредована некоторыми факторами. Например, не существует однозначной связи между удовлетворенностью членов группой, результатами ее деятельности и групповой продуктивностью. Люди могут быть удовлетворены своей группой, так как в ней сформировались позитивные отношения, они больше ориентированы на их поддержание, чем на высокую продуктивность совместной деятельности. Их вполне устраивает тот результат, которого они достигают. Понятно, что в таком случае группа не будет показывать высокую производительность.

Глава 4. КОЛИЧЕСТВЕННО-СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

4.1. Численный состав

Вопрос о численном составе (размере) группы связан с решением нескольких проблем: нижние и верхние количественные границы, оптимальная численность с точки зрения целостности и эффективности группы.

Нижние и верхние количественные границы

Проблема нижних и верхних количественных границ малой контактной группы является дискуссионной. По поводу нижних границ существует несколько точек зрения: одни исследователи считают, что наименьшее число членов группы – два человека (диада), а другие – три человека (триада). Представители первой точки зрения (например, многие представители теорий социального обмена и интеракционизма) полагают, что диада – это уже социальная общность, которая обладает особенностями, отличными от характеристик отдельных людей. Взаимодействие в диадах является универсальной характеристикой взаимодействия индивидов в социуме, а также лежит в основе различных социально-психологических явлений (сотрудничество, сплоченность и др.) в группах разной численности. Эти аргументы вполне правомерны. Однако многие процессы в диаде могут отсутствовать или иметь упрощенный вид по сравнению с более многочисленными группами. Действительно, в диаде:

– не может быть социально-психологической структуры, т. е. неформальных подгрупп и не включенных в них членов, отношений между ними, а значит, связанных с ними феноменов отношений (доверие к подгруппе, идентичность с подгруппой, конфликты между подгруппами и др.);

– нет коммуникативной сети (фронтальной, радиальной, круговой и др.);

– возникает предельно упрощенная статусно-ролевая композиция;

– отсутствует мнообразие типов и способов взаимодействия;

– отсутствует влияние большинства на меньшинство, и наоборот, а также влияние присутствия других в виде явления социальной фасилитации и ингибиции;

– ограничены возможности для формирования представлений о группе и ее характеристиках и др.

Проблема наибольшего числа членов группы, при котором еще можно говорить о малой контактной группе, является еще более неопределенной. Численные значения, которые указываются в литературных источниках, варьируются от 20 до 45 человек. В любом случае эта проблема должна решаться не вообще, а относительно каждой конкретной группы. Основной принцип определения верхних количественных границ конкретной группы – наличие отличительных признаков малой контактной группы. Верхней границей будет та численность, при которой еще сохраняются эти признаки.

Оптимальная численность с точки зрения целостности

Целостность группы нередко понимается как отсутствие в ней неформальных подгрупп, что ставится в зависимость от численного состава группы. Такая точка зрения обусловлена традиционно-онтологическим представлением о целостности как о чем-то принципиально нерушимом и абсолютном в своей полноте. Например, А. С. Макаренко на основе наблюдений пришел к выводу, что первичный коллектив не должен быть меньше 7 и больше 15 человек (Лутошкин, 1973). Если в коллективе меньше 7 человек, то он превращается в замкнутую группу приятелей и друзей, а если более 15 человек, то это приводит к разделению его на микроколлективы, часто конфликтующих между собой. По мнению С. И. Шапиро, наиболее устойчивой является группа из шести-семи человек (Шапиро, 1971). Увеличение численности группы ведет к усложнению внутригрупповых связей, в результате чего возрастает потенциал центробежных сил и возникает тенденция к образованию замкнутых в себе подгрупп. Л. И. Уманский считает, что 7 ± 2 человека является оптимальным численным составом группы с точки зрения способности ее членов принимать и перерабатывать информацию во внутригрупповой коммуникации и совместной деятельности (Уманский, 1980).

Однако исследования и жизненные наблюдения показывают, что в большинстве групп, состоящих из семи и менее человек, возникают относительно устойчивые или ситуативные подгруппы. Поэтому поиск оптимального численного состава группы,

который препятствовал бы образованию подгрупп, является неоправданным.

Формальная группа, такая как производственная, изначально характеризуется социальной целостностью, в основе которой находятся социальные связи, заданные организацией и относящиеся к также заданной извне социальной деятельности. Психологическая целостность группы является результатом ее функционирования и часто не достигает того уровня, который ожидается. Образование неформальных подгрупп свидетельствует о снижении психологической целостности группы, в то время как сохраняется ее социальная целостность. Психологическая целостность формальной группы определяется не столько самим фактом возникновения подгрупп, сколько характером активности подгрупп и связей (интегративных-дезинтегративных) между ними.

Оптимальная численность с точки зрения эффективности

Размер групп влияет на возникновение и усиление таких явлений, как ингрупповая предубежденность и «огруппленное» мышление, усиливает связь сплоченности и деятельности. В более многочисленных группах существует тенденция к деиндивидуализации их членов. Более того, по мере возрастания численности группы уменьшается групповая аттракция (привлекательность группы для ее членов). Связь между размером группы и эффективностью группы зависит от решаемых ею задач. Например, более многочисленные группы (10 и более человек) лучше справляются со сбором разнообразной информации, а меньшие по численности группы успешнее используют полученную информацию для достижения конкретного результата. При выполнении физической работы, чем больше размер группы, тем меньшие усилия прикладывает каждый из ее участников. «Больше» может означать «лучше» в том смысле, что производительность всей группы, например из пяти человек, оказывается большей, чем производительность группы из трех или четырех человек. Однако в любом случае индивидуальная производительность каждого члена уменьшается.

Таким образом, численность группы может оказывать позитивное или негативное влияние на профессионально-предметную и социально-психологическую эффективность группы. Это влияние более сильно выражено в случае совместно-взаимодействующей или совместно-последовательной формы организации групповой деятельности, а менее – при совместно-индивидуальной форме. Например, в производственных командах оптимальным считается состав из 6–12 человек. Значительное уменьшение или увеличение численности может вызывать некоторые негативные последствия для групповой эффективности (табл. 8).

Таблица 8

Возможные негативные последствия уменьшения и возрастания численности группы

Уменьшение численности группы	Увеличение численности группы
В производственно-экономической сфере	
Возрастание вероятности возникновения «круговой поруки» в ущерб результативности деятельности	Увеличение координационных и мотивационных потерь (в частности, снижение согласованности действий и возрастание «социальной лености»)
Ограничение репертуара организационно-деятельностных ролей и подбора наиболее подходящих членов для их исполнения	Снижение возможности найти общий язык и договориться в проблемных ситуациях
Уменьшение разнообразия точек зрения для решения сложных проблем (наиболее актуально для творческих видов деятельности)	Снижение персональной и коллективной ответственности
	Снижение предметно-деятельностной сплоченности и деятельностно-совладающего доверия
В социально-психологической сфере	
Снижение мобильности членов в социально-психологической структуре группы	Снижение удовлетворенности членов группой
Снижение мобильности членов в межличностной статусно-ролевой иерархии группы	Снижение психологического комфорта членов в группе
Уменьшение репертура наблюдаемых моделей поведения и снижение возможности для социального научения	Снижение социально-психологической сплоченности и конфиденциально-охранительного доверия в группе
	Усиление дезинтеграции группы в результате увеличения количества неформальных подгрупп

При определении оптимального численного состава конкретной группы необходимо руководствоваться следующими принципами:

– использовать наименьшее число людей (при необходимой их квалификации и опыте работы, соблюдении нормативов рабочего времени и условий безопасности труда): а) которые в состоянии успешно выполнить поставленную задачу (минимальное требование); б) деятельность которых обеспечивает оптимальное соотношение результата и затрат (например, отделы и управления в организации) по сравнению с иным количеством работников (максимальное требование);

– учитывать требования технологического процесса, технических средств и/или характеристик рабочего пространства (бригада на конвейере, оперативное пожарное подразделение, экипаж танка);

– принимать во внимание минимальный набор профессиональных или организационно-деятельностных ролей, необходимый для решения сложных задач или реализации комплексных проектов (межфункциональные команды, группы предложений).

4.2. Структура

В социальной и орагнизационной психологии широко используется понятие структуры, в том числе в виде разных словосочетаний, таких как «формальная и неформальная структура», «структура межличностных отношений», «коммуникативная структура», «социально-психологическая структура», «статусно-ролевая структура», «ценностно-нормативная структура», «структура власти», «структура лидерства». Рассмотрим только две разновидности структур.

Формальная и неформальная структура

Формальная структура связана с целью совместной деятельности и включает социальные позиции и взаимосвязи между ними, которые четко специализированы и определены независимо от личностных характеристик членов группы, занимающих эти позиции. *Неформальная структура* относится к области межличностных отношений и состоит из межличностных позиций и взаимосвязей, формируемых на основе личностных характеристик.

Соотношение этих структур часто рассматривается в связи с групповой эффективностью. Например, в ставшем классическим исследовании Дж. Морено работниц прачечной был проведен следующий эксперимент: сотрудниц попросили отметить в специальных бланках, с кем из членов коллектива у них установились приятельские отношения, а с кем – скорее напряженные. В результате выяснилось, что зачастую работницы, испытывавшие друг к другу неприязнь, трудились на расположенных рядом рабочих местах, что затрудняло их взаимодействие и приводило к снижению производительности. Перестановка рабочих мест и формирование смен таким образом, чтобы рядом оказывались сотрудницы, находящиеся в дружеских отношениях, позволили значительно улучшить общую эффективность работы предприятия.

В настоящее время существует две точки зрения о соотношении этих структур в контексте групповой работы. Согласно первой, должно быть соответствие между формальной и неформальной структурами, что будет способствовать более эффективной деятельности. Вторая заключается в том, что полное совпадение двух структур представляет собой не только редкое, но и нежелательное явление, так как формирует замкнутый круг связей, ведет к образованию жестко фиксированной иерархии статусов, а в целом – к ригидности группы. Замкнутый круг общения в свою очередь способствует возникновению такого психологического явления в межличностных отношениях, как «пресыщенность общением».

Социально-психологическая структура

Социально-психологическая структура группы – это неформальные подгруппы и не включенные в них члены, которые обладают общими и специфическими характеристиками и находятся в определенных отношениях друг с другом и с группой в целом (рис. 10). Неформальная подгруппа представляет собой совокупность членов группы, объединенных на основании одного или нескольких психологических более общих и значимых для них признаков на данный момент времени по сравнению с другими членами группы. В малых группах могут быть разные типы неформальных подгрупп: ситуативные и относительно устойчивые, инструментальные и социоэмоциональные, децентрализованные и централизованные. Многие подгруппы возникают, функциони-

руют и развиваются не на одном, а на нескольких основаниях, а потому не часто встречаются подгруппы, представляющие собой в ярком виде какой-то один тип образования. Наряду с внутригрупповыми подгруппами могут образовываться межгрупповые подгруппы, состоящие из людей, включенных в разные группы одной и той же организации (см. рис. 10).

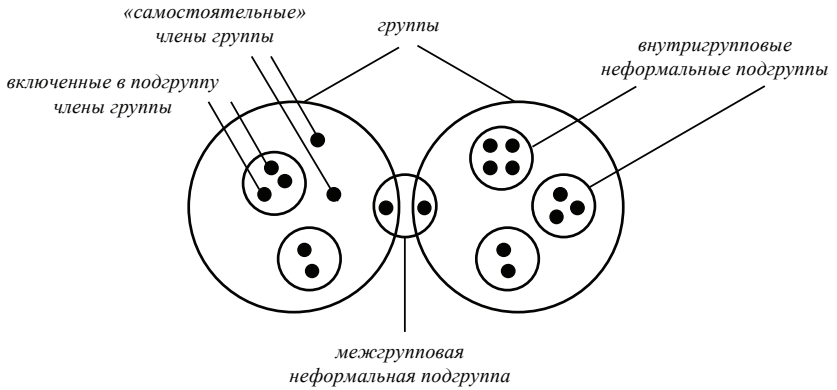


Рис. 10. Социально-психологическая структура малой группы

Неформальные подгруппы выполняют ряд функций по отношению к своим членам (информирование, нормирование, адаптация, оказание поддержки в реализации индивидуальных целей и удовлетворения социальных потребностей, нормирование, обеспечение безопасности внутри группы) и к группе в целом (упорядочение и стабилизация внутригрупповой активности, реализация цели и решение задач групповой деятельности, организация и координация активности группы).

Социально-психологическая структура в целом и неформальные подгруппы в частности могут играть большую роль в групповой эффективности. Во-первых, социально-психологическая эффективность (по разным показателям) неформальных подгрупп существенно выше, чем такая же эффективность производственной группы в целом.

Во-вторых, некоторые подгруппы могут более успешно решать определенные задачи совместной деятельности по сравнению с группой в целом. Для этого есть некоторые предпосылки:

– внутри относительно устойчивых подгрупп значительно сильнее выражены сплоченность и совместимость, референтность, идентификация и доверие, чем в группе в целом;

– во многих подгруппах, по сравнению с многочисленной группой, возникает меньше координационных потерь в процессе решения задач;

– в подгруппах меньше оснований для проявления мотивационных потерь (например, в виде феномена социальной лености), ведущих к уменьшению индивидуальных вкладов в общую работу, чем в группе в целом.

Однако неформальные подгруппы, относительно устойчивые или ситуативные, способны показывать высокие результаты тогда, когда мотивированы на решение стоящих перед ними задач и имеют высокую неформальную норму продуктивности. Поэтому в достаточно многочисленных по составу производственных группах целесообразно организовывать совместную деятельность не только в контексте всей группы, но и через неформальные подгруппы, ставя перед ними свои задачи.

В-третьих, в качестве субъекта лидерства, выполняющего разнообразные функции, может выступать не только индивид, но и подгруппа. Причем последняя в ряде случаев (например, в многочисленной группе и сложных условиях) способна более эффективно реализовывать лидерские функции, чем один человек. Совместная деятельность группы в целом будет более эффективной, если в качестве направляющего звена реализации групповой деятельности будет выступать какая-то активная и мотивированная на достижение групповой цели подгруппа. Она сможет объединить вокруг себя и организовать остальную часть группы, обеспечить снижение процессуальных и мотивационных потерь.

В-четвертых, ценности и нормы некоторых неформальных подгрупп могут оказывать влияние на формирование общегрупповых ценностей и норм. Так, если в группе возникает одна лидирующая и активная подгруппа, то общие нормы для всех членов группы фактически представлены нормами этой подгруппы. То есть в основе формирования групповых норм находятся нормы какой-то подгруппы. В этом случае подгруппа фактически

регламентирует поведение не только своих, но и других членов группы. Важное значение имеет социальная направленность ценностей и норм такой подгруппы, соответствие их организационным нормам и традициям. Если нормы подгруппы в сфере трудовой деятельности соответствуют требованиям руководства организации, а нормы и ценности в сфере общения характеризуются гуманным содержанием, то не только данная подгруппа, но и вся группа будет с большей вероятностью демонстрировать высокую производственно-экономическую и социально-психологическую эффективность.

Если в группе есть неформальная подгруппа, которая оказывает негативное влияние на работу и/или психологическую атмосферу, то необходимо воздействие с целью ее деструктурирования и разрушения. Это достигается формальным или социально-психологическим способом. В первом случае вывод из группы лидера этой подгруппы создаст предпосылку для ее полного или частичного распада (особенно в случае централизованного типа связей в подгруппе) и, соответственно, для устранения источника негативного влияния. Во втором случае надо обострять противоречия внутри такой подгруппы, что рано или поздно вызовет ее распад. Механизмы обострения противоречий: актуализация отношений ответственной зависимости в подгруппе, предоставление одним членам преимуществ по сравнению с другими членами подгруппы, рассогласование между поведением неформального лидера или члена и ожиданиями остальных членов подгруппы по отношению к нему, создание конкуренции между членами подгруппы.

4.3. Коммуникативная сеть

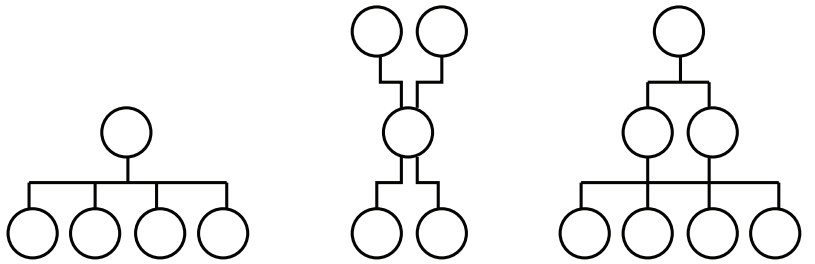
Коммуникативная сеть бывает формальной и неформальной.

Формальная коммуникативная сеть – система направлений взаимодействия и обмена информацией между членами группы в контексте выполняемых ими социальных (профессиональных, организационно-деятельностных) ролей и вытекающих из них инструментальных функций. *Неформальная коммуникативная сеть* – стихийно формирующаяся и относительно устойчивая система межличностного взаимодействия членов группы, которая непосредственно не связана с целевой функцией и инструментальными задачами группы.

Формальная коммуникативная сеть, в свою очередь, бывает внутренней (связи внутри группы) и внешней (связи группы с иными подразделениями организации и с другими организациями). Формальная коммуникативная сеть задается организацией с целью эффективной работы группы. Более высокое значение для групповой работы коммуникативная сеть имеет при совместно-взаимодействующей и совместно-последовательной форме организации совместной деятельности.

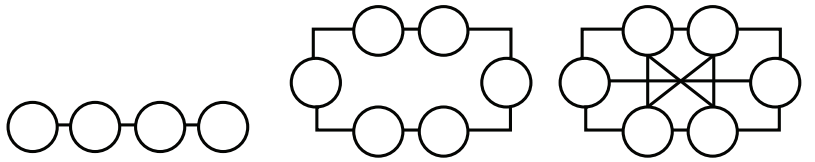
Коммуникативная сеть может быть централизованной и децентрализованной, каждая из которых имеет несколько разновидностей (рис. 11).

1. Централизованные:



а) фронтальная *б) радиальная* *в) иерархическая*

2. Децентрализованные:



г) цепная *д) круговая* *е) полная*

Рис. 11. Разновидности коммуникативных сетей в группе

1. Централизованная сеть (один из членов группы играет главную роль в организации взаимодействия и обмена информацией):

– фронтальная сеть: члены группы находятся рядом в пространстве и непосредственно воспринимают друг друга, но структурно и функционально не связаны друг с другом; внимание и активность членов группы сосредоточены на центральном члене;

– радиальная сеть: члены группы не могут непосредственно воспринимать друг друга в процессе деятельности; взаимодействие и обмен информацией между членами группы осуществляется через центрального члена;

– иерархическая сеть: имеется несколько уровней соподчинения работников, причем часть из них может непосредственно воспринимать друг друга в процессе работы, а часть нет; взаимодействие и обмен информацией осуществляется в основном между двумя располагающимися рядом уровнями соподчинения.

2. Децентрализованная сеть (все члены группы имеют примерно одинаковые возможности для взаимодействия и обмена информацией с каждым членом):

– цепная сеть: каждый из работников взаимодействует с двумя «соседями», а те, кто занимает крайние позиции, только с одним;

– круговая сеть: каждый из работников взаимодействует с двумя «соседями», но информация постоянно и последовательно циркулирует между членами группы, которые находятся лицом к лицу и непосредственно воспринимают активность друг друга, учитывая ее в своей работе;

– полная сеть: каждый из работников взаимодействует со всеми членами группы.

Коммуникативная сеть оказывает влияние на групповую эффективность в зависимости от ряда факторов: типа сети и степени сложности решаемой задачи, количества связей и стрессогенности ситуации и др. Так, при выполнении сложных и творческих задач группы с децентрализованным коммуникативным паттерном более успешны, чем группы с централизованной структурой. Группы, работающие в напряженных и экстремальных условиях, развивают более централизованные коммуникационные сети, по сравнению с группами, деятельность которых протекает в обычных условиях.

Внешние коммуникативные связи группы могут быть для нее ценным источником информации и ресурсов. Они могут играть важную роль в групповой успешности. Положительное или отрицательное влияние внешних связей на группу может зависеть от ряда факторов: активность группы по решению задач, ориентированных на внешнюю или внутреннюю среду, мера автономности группы и загруженности ее членов в процессе работы, характер связей (сильные или слабые) и др.

Оптимальная коммуникативная сеть в группе определяется следующими условиями:

– соответствие коммуникативной сети цели, задачам и способу организации деятельности группы;

– четкое распределение функций между членами группы;

– отсутствие лишних звеньев, каналов и дублирующих функций в коммуникативной сети;

– соответствие коммуникативной сети структуре межличностных предпочтений.

4.4. Композиция

Композиция – состав группы по характеристикам ее членов, т. е. определенное сочетание физиологических, психологических, социально-психологических, социально-демографических характеристик членов группы. Композиция – это также совокупность неформальных подгрупп и «самостоятельных» членов группы. Характеристики подгрупп (цели и ценности, мера активности и статус в группе) и отношения между ними обусловливают процессы влияния, групповую эффективность и др.

Каждая группа представляет собой мозаику индивидов с разными особенностями, так что группы могут сильно отличаться друг от друга по разным характеристикам их членов. К таким характеристикам, которые могут иметь существенное значение для групповой жизнедеятельности, относятся:

– *биологические*: пол, возраст, рост, расовая принадлежность;

– *физиологические*: свойства нервной системы и тип высшей нервной деятельности, межполушарная асимметрия, особенности темпо-ритмической организации;

– *психологические*: мотивация, установки, свойства и тип темперамента, мышление и воображение, внимание и память;

– *социально-психологические*: социальные потребности и мотивы, ценностные ориентации, социальные знания, навыки и установки, личностные качества;

– *социально-демографические*: национальная и религиозная принадлежность, социальный статус, образовательный уровень;

– *профессиональные*: знания, навыки и умения в определенной сфере деятельности.

Проблема композиции группы включает три взаимосвязанных вопроса: актуальные характеристики, гомогенность-гетерогенность, эффективность деятельности.

В разных группах могут быть актуальными различные характеристики индивидов, которые отражаются на групповой эффективности. Относительно производственных команд композиция чаще рассматривается по следующим кластерам характеристик работников: а) социально-демографическим (пол, возраст, национальная принадлежность, уровень образования, социокультурная принадлежность и др.); б) личностным (позиции, качества); в) профессиональным (знания, навыки, способности); г) лидерским. Что касается личностных переменных, то предпочительней однородность по таким качествам, как ответственность, терпимость и умеренная общительность при отсутствии эгоизма и подозрительности. При этом все члены команды должны быть ориентированы на группу, иметь высокий уровень квалификации и навыки совместной работы, чтобы показывать высокие результаты. Наличие в команде хотя бы одного человека с качествами безответственности, нетерпимости, эгоизма может ухудшить внутригрупповые процессы и отрицательно повлиять на деятельность команды. Как говорится, «одна паршивая овца может испортить все стадо».

Композиция группы часто имеет не столько прямое, сколько опосредованное действие на групповую работу. А именно: композиция оказывает влияние на внутригрупповую кооперацию, сплоченность и совместимость, доверие и обязательство членов перед группой. В свою очередь, эти характеристики группы обусловливают ее эффективность. Так, гетерогенный состав группы по национальной и социокультурной принадлежности отражается на снижении групповой интеграции и приверженности группе, повышении недоверия между ее членами. Эти внутренние процессы порождают неблагоприятные последствия: высокую текучесть кадров, неудовлетворенность членов и снижение продуктивности.

Кроме того, влияние гомогенности-гетерогенности группы на ее эффективность опосредовано рядом факторов: типом задачи (когнитивные, исполнительные и производительные), степенью сложности задачи (высокая, средняя и низкая), совместимостью индивидов. При решении сложных и когнитивных задач, а также совместно-взамодействующей форме организации деятельности неоднородные группы, состоящие из работников разного возраста и пола, с разными личностными качествами и позициями будут более эффективны, чем однородные группы. В такой группе будет больше точек зрения и противоречий, которые стимулируют ее развитие, творческий подход и принятие более качественных решений. Неоднородность усложняет групповые процессы и снижает результативность, как правило, в первый период существования группы. В дальнейшем, когда группа преодолеет разногласия и определится с общими подходами, ее производительность заметно повысится. При решении простых и исполнительских задач более производительными будут однородные группы. Если имеет место совместно-индивидуальная форма организации деятельности, то снижается влияние однородности-неоднородности группы на результативность ее работы, даже независимо от меры сложности и типа задачи.

Влияние композиции группы по личностным особенностям ее членов на выполнение задачи может быть также опосредовано совместимостью индивидов. Некоторые личностные различия могут вызывать снижение уровня совместимости, но это не обязательно приведет к спаду групповой результативности. Гомогенность группы по личностным особенностям ее членов может способствовать их совместимости, но последняя не обязательно приведет к повышению продуктивности деятельности группы.

Гомогенность-гетерогенность надо рассматривать не только по совокупности качеств индивидов, а избирательно, т. е. по каждому качеству в отдельности. По каким-то характеристикам работников группа должна быть гомогенной, а по каким-то – гетерогенной с точки зрения ее потенциала.

Основной подход к обеспечению оптимальной композиции заключается в том, что актуальные характеристики и их гомогенность-гетерогенность в конкретной группе должны определяться содержанием и способом организации совместной деятельности.

Глава 5. СУБЪЕКТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

5.1. Цели и задачи

Цель – субъектная характеристика группы и одновременно признак ее совместной деятельности. Групповые цели имеют несколько важных характеристик. Во-первых, разные группы выполняют определенные целевые функции, которые задаются организацией вместе с созданием самой группы.

Во-вторых, цель и содержание совместной деятельности является одним из системообразующих и интегрирующих оснований группы. То есть в процессе воспроизводства совместной деятельности, направленной на определенную цель, происходит формирование группы как психологической общности.

В-третьих, групповые цели отражают социальную направленность группы как коллективного субъекта: просоциальную, асоциальную/антисоциальную или индифферентную. Просоциальная направленность предполагает соответствие целей группы общепринятым (декларируемым) в организации и обществе моральным и правовым нормам, а также использование социально допустимых средств для достижения этих целей. Кроме того, результаты деятельности группы по достижению ее цели делают вклад в функционирование и развитие организации. Асоциальная направленность означает несоответствие целей и деятельности группы общепринятым производственным и моральным нормам, их игнорирование, а также использование группой социально недопустимых способов достижения своих целей. Антисоциальная направленность предполагает противоположность целей группы правовым нормам общества. Индифферентная направленность выражается в том, что цели группы не противоречат принятым нормам, но не направлены на какой-то значимый для организации результат. Содержание социальной направленности можно рассматривать в качестве одного из критериев уровня развития группы.

Основная цель определяет *задачи* группы. В своей повседневной жизнедеятельности группы выполняют разные задачи, которые являются важными параметрами для анализа групповой активности. Есть несколько классификаций задач: а) инструментальные и социальные; б) максимальные и оптимальные; в) де-

лимые и цельные, аддитивные, конъюнктивные, дизъюнктивные и компенсаторные; г) кратковременные и долговременные, в том числе в сочетании с длительностью существования группы – краткосрочное и долгосрочное; д) когнитивные, исполнительные и производительные; е) сложные и простые; ж) внутренние и внешние и др.

Инструментальные (деловые) задачи представлены в профессионально-трудовой сфере групповой активности и связаны с осуществлением целевой функции группы в организации. Эти задачи направлены на результативность совместной деятельности и являются одним из факторов, опосредующих влияние воспринимаемой членами эффективности группы на ее реальную успешность. *Социальные (психологические) задачи* представлены в сфере межличностных отношений и направлены на поддержание психологической целостности и стабильности группы. Решение социальных задач зависит от ряда факторов, например кооперации членов группы, внутригрупповой коммуникации. Степень и оперативность решения таких задач влияет на субъективные показатели эффективности группы, главным образом связанные с удовлетворенностью сотрудников и их восприятием групповой успешности. Кроме того, навыки успешного решения коммуникативных задач часто детерминируют объективные показатели продуктивности группы. Инструментальные и социальные задачи являются наиболее общими по отношению к другим видам задач.

Максимальные задачи подразумевают, в каком объеме и в какой срок что-либо должно быть сделано; например, производство рабочей бригадой требуемого количества продукции за неделю, месяц или квартал. *Оптимальные задачи* предполагают выработку группой правильного или оптимального решения; например, решение командой проблем повышения качества выпускаемой продукции, производительности труда и улучшения рабочей среды.

Делимые задачи можно разделить на части и распределить их между членами группы, а *цельные задачи* – нельзя разделить. В свою очередь, цельные задачи подразделяются на четыре типа (аддиктивные, конъюнктивные, дизъюнктивные и компенсаторные), в зависимости от того, как требования задачи связывают между собой индивидуальные ресурсы и потенциальную

производительность группы. *Аддитивная (соединительная) задача* предполагает, что общий итог группы будет равняться сумме «вкладов» каждого ее члена (например, бригада грузчиков, которые совместными усилиями переносят тяжелый груз). *Конъюнктивная (связующая) задача* означает, что уровень производительности группы обязательно будет равняться уровню производительности самого некомпетентного ее члена, т. е. группа не может работать быстрее, чем самый медлительный ее участник (самоуправляемые рабочие группы и бригады на конвейере). *Дизъюнктивная (разделительная) задача* заключается в том, что группа должна выбрать лучшее решение или воспользоваться мнением наиболее опытного, компетентного члена группы (группа предложений и кружок качества). *Компенсаторная задача* предполагает свободу действий: члены группы сами решают, какой вклад вносит каждый из них (отдел кадров и планово-финансовое управление).

Некоторые задачи, которые выполняют те или иные группы, оказываются комплексными и могут не вписываться в указанную выше классификацию. Так, во многих организациях создаются проектные команды, в которые включаются работники разных специальностей и разных отделов, чтобы решать новую комплексную организационную проблему. Поскольку от этих команд ожидаются инновационные идеи и решения, качество работы приобретает особое значение. Стоящие задачи предполагают не столько правильные, сколько улучшающие тот или иной аспект деятельности решения. Причем их качество измеряется по целому ряду критериев, которые будут иметь разный вес относительно разных членов команды. Принимаемое командой решение может представлять собой сумму относительно автономных решений, предложенных всеми либо большинством членов группы, или наилучшее решение, предложенное каким-то одним членом группы. При этом проблема содержит и аддитивные элементы, если речь идет об информационном поиске, и компенсаторные, когда предполагается оценка будущих процессов, и дизъюнктивные, если необходимо открытие новых альтернатив, и конъюнктивные, связанные с интеграцией различного знания в конкретной предметной области. Другой пример – самоуправляемые рабочие группы. Специфика их деятельности выражается в выполнении конъюнктивных заданий. Однако работа, связанная

с планированием, контролем и принятием решения, делающая группу относительно автономной, также предполагает неэвристический дизъюнктивный и, иногда, компенсаторный элементы.

Кратковременные задачи предполагают ограниченное время взаимодействия членов группы по их выполнению, которое измеряется в минутах или часах, а *долговременные* – достаточно продолжительное взаимодействие. В *краткосрочных группах с кратковременными задачами* люди больше фокусируются на завершении задачи и мало тратят времени на формирование и поддержание групповых норм. Способность индивидов решать конкретные задачи оказывает большее влияние на эффективность, чем их компетентность в межличностном взаимодействии. В то же время высокие способности членов группы к решению задач в сочетании с развитыми навыками командной работы существенно повышают групповую производительность. В *краткосрочных группах с долговременными задачами* более важным предиктором групповой производительности и удовлетворенности оказываются навыки командной работы членов группы и определенность ролевой структуры в группе в сочетании с положительными взаимоотношениями сотрудников. Важность взаимопонимания возрастает в проектных командах, продолжительность существования которых составляет четыре месяца и более. В *долгосрочных группах с долговременными задачами* происходит развитие групповых норм, формирование четкой ролевой структуры группы и улучшение способностей к решению межличностных конфликтов. Это положительно влияет на групповую эффективность, мотивацию и взаимовлияние членов группы, а также на удовлетворенность сотрудников работой и собственным профессиональным развитием. Навыки командной работы оказывают большее влияние на производительность групп, чем умение членов группы использовать определенные алгоритмы решения задач. В *долгосрочных группах с кратковременными задачами* работники, как правило, обладают лучшими навыками по решению внутригрупповых конфликтов. Основными факторами групповой производительности и удовлетворенности сотрудников являются: решение внутригрупповых проблем, доверие и групповая поддержка, информирование и обучение в организации. Однако эти показатели чаще не влияют на оценку эффективности группы со стороны клиентов.

Когнитивные задачи связаны с решением сложных проблем и творческих задач на перцептивном уровне, *исполнительные* – с руководством, выполнением требований и оказанием услуг, а *производительные* – с созданием какого-то продукта. В свою очередь, эти три типа задач могут быть дифференцированы на более частные задачи: интеллектуальные задачи, задачи планирования, психомоторные задачи, задачи соревнования, мотивационные задачи, задачи по решению когнитивных конфликтов и задачи оценивания. Такие задачи требуют различных способов координации индивидуальных усилий и работы группы в целом. Успешность их решения может зависить от ряда факторов, например установки работников на решение задачи (на скорость, качество, наименьшее количество операций и др.), индивидуального стиля психомоторных или интеллектуальных действий.

Разновидностями когнитивных задач в условиях групповой деятельности операторов АСУ являются логико-детерминистские и интуитивно-вероятностные задачи. *Логико-детерминистские задачи* определяются жесткой логической последовательностью операций, однозначным выбором из имеющихся альтернатив. Они возникают в ситуациях, в которых управление осуществляется по жестким логически обусловленным алгоритмам, предусмотренным проектировщиком. *Вероятностные задачи* носят интуитивный характер, описываются вероятностными схемами случайного выбора в заданном диапазоне условий. Такие задачи актуализируются в ситуациях, в которых операторы действуют не предусмотренными при проектировании способами. Групповые решения логико-детерминистских задач по скорости и точности превосходят индивидуальные. Это наблюдается только при изначально равноправных отношениях в группе, когда стратегия решения каждого участника строится с учетом стратегий других партнеров по взаимодействию. Общее решение будет тем эффективнее, чем сильнее в структуре группового решения проявляются отношения, отражающие логику операционного состава деятельности. Эти когнитивно-информационные отношения служат основой формирования в группе механизма рефлексивного управления процессом принятия решения. При жесткой структуре «лидер – ведомый» и личной зависимости гибкость отношений нарушается, исчезают преимущества отдельных средств отображения информации. Таким образом, доминирующим при

решении логико-детерминистских задач становится когнитивно-информационное общение, выполняющее информационно-коммуникативную функцию. Вместе с тем группа хуже решает интуитивно-вероятностные задачи, чем совокупность индивидов, решающих их по отдельности. При решении таких задач доминирует общение, основанное на личных отношениях, что приводит к снижению качества групповых решений.

Задачи также различаются по степени их сложности в зависимости от уровня определенности и изменчивости ситуации, процессуальных требований и способов решения. *Простые задачи* хорошо определены, требуют небольшой интеграции данных и достаточно простых реакций и исполнительских действий. *Сложные задачи* содержат мало необходимой информации, требуют серьезной аналитической работы и сложных ответных реакций. Сложность задачи обусловливает ресурсы, которыми группа должна обладать для успешного ее выполнения. Связь между степенью сложности задачи и эффективностью ее выполнения группой может быть опосредована рядом факторов, например уровнем развития группы, мотивацией и установками членов группы. Так, было показано, что при решении простых задач производительного типа (испытуемые должны были собрать фигуры из фрагментов) уровень социально-психологического развития группы не имел существенного значения для успешности работы. При решении производительных задач средней трудности более развитые группы работали лучше, обнаруживая количественные преимущества перед слаборазвитыми группами. При особо трудных задачах, предполагающих длительную мобилизацию совместных усилий участников, высокоразвитые группы имели явное качественное превосходство перед слаборазвитыми группами.

С точки зрения разделения групповой активности на две сферы – внутреннюю и внешнюю – могут быть две категории задач. *Внутренние задачи* касаются различных внутригрупповых процессов, таких как формирование групповых норм, коммуникация членов группы, использование внутренних ресурсов, принятие группой решения и др. *Внешние задачи* ориентированы на внешнюю среду и связаны с взаимодействием группы с другими группами той же организации, группами других организаций и т. д. На первый взгляд может показаться, что внутрен-

няя и внешняя активность совершенно отличаются друг от друга. В действительности, граница между ними часто размыта, так что они тесно переплетены друг с другом в повседневной жизни многих групп. Это связано с тем, что группа представляет собой относительно открытую систему и находится во взаимозависимости с внешней средой.

Помимо всех перечисленных типов групповых задач надо принимать во внимание их ключевые характеристики:

1. *Определенность*. Ставящиеся перед группой задачи должны быть понятны, а сложные задачи следует детализировать с точки зрения их составных частей и способов исполнения. Кроме того, надо четко указывать сроки и результаты выполнения заданий.

2. *Приоритетность*. Если задач несколько, то должна быть установлена их субординация по важности, последовательности и долгосрочности исполнения.

3. *Значимость*. Члены группы должны быть уверены в том, что выполняемые ими задачи и их работа в целом важны для организации. Высокая организационная значимость и содержательность задач выполняемой деятельности часто определяет их личностную значимость, повышает индивидуальную и групповую мотивацию (при некоторых прочих позитивных условиях) и, благодаря этому, оказывает позитивное действие на эффективность деятельности.

4. *Умеренная сложность*. Общая цель и конкретные задачи группы должны быть достаточно сложны и амбициозны, что нередко улучшает результативность групп, работающих по совместно-взаимодействующей форме организации деятельности. Наблюдения и исследования показали, что более высокие результаты демонстрируют группы, которым поставлены трудные задачи, чем группы, выполняющие заданные руководителем легкие задачи. Однако чрезмерная сложность цели и задач, требования которых значительно превышают возможности группы и отдельных ее членов, наоборот, создает отрицательный эффект в производительности труда.

5. *Взаимозависимость или относительная автономность*. Цели и задачи могут предполагать как возможность членов группы обращаться, в случае необходимости, за помощью к своим коллегам, так и вынужденное самостоятельное их выполнение без возможности получить поддержку от других членов группы.

Эта характеристика влияет на результативность индивидуальной и групповой деятельности и удовлетворенность работников данной деятельностью.

6. *Вариативность*. Члены группы должны иметь возможность выбирать разные типы задач и виды деятельности, которые они будут выполнять. Расширение вариативности задач: а) содержательно обогащает деятельность и, посредством этого, повышает трудовую мотивацию; б) создает предпосылку для профессионального развития (формирования знаний, навыков, умений), так как предполагает освоение новых видов работ, действий, операций; в) позволяет работникам подменять друг друга или действенно оказывать помощь в сложных ситуациях; г) дает возможность избегать эффекта «приедания» выполняемых операций в монотонных видах деятельности, а значит, уменьшать количество ошибок.

7. *Целостность*. Желательно, чтобы цели и задачи характеризовались полной или относительной завершенностью по циклу ее выполнения группой. Целостность вместе с определенностью и значимостью целей и задач способствуют более глубокому их принятию и усвоению членами группы, что, в свою очередь, способствует более высокому вкладу в работу.

Таким образом, обеспечение руководителем этих характеристик целей и задач будет способствовать эффективности групп и команд. Помимо продуманного создания целей и задач, грамотной их постановки перед работниками, руководителю необходимо обеспечить соответствующий контроль выполнения этих задач. Кроме того, ему надо четко идентифицировать индивидуальные вклады людей в совместную работу и оценивать их по операционализируемым, организационно значимым и понятным для работников показателям. Такая оценка должна сопровождаться последующим стимулированием. Все это вместе будет снижать мотивационные потери и способствовать большей отдаче от каждого члена группы.

5.2. Мотивация

Помимо общей цели и задач, члены группы должны иметь побуждение быть и осуществлять жизнедеятельность вместе, т. е. иметь общую мотивацию. *Групповая мотивация* выражается в совместно разделяемом и единообразном отношении чле-

нов группы к единой цели и общим (цельным, неделимым, взаимосвязанным) инструментальным или социальным задачам. Мотивированность представляет собой активное, заинтересованное и действенное отношение к совместной деятельности. Она выражается в эмоциональном переживании потребности действовать вместе, а также в осознании необходимости совместной деятельности и увлеченном отношении к ней. Основным критерием мотивированности коллективного субъекта является уровень включенности его членов в совместную работу и иные аспекты жизни группы, удовлетворенность совместной деятельностью и др.

Образование групповой мотивации

Механизм формирования мотивации группы в процессе ее жизни является сложным. Групповая мотивация может быть результатом: а) совокупности индивидуальной мотивации членов группы; б) мотивации какой-либо (как правило, лидирующей) неформальной подгруппы; в) трансформации и синтеза мотивации некоторых подгрупп и членов группы. Когда группа только сформирована и делает первые шаги в своем развитии, ее мотивация представляет собой конгломерат индивидуальных мотиваций, которые могут совпадать или различаться. На этом этапе еще отсутствует совместно разделяемая и осознаваемая как единая групповая мотивация. В дальнейшем формирование общей мотивации может происходить по нескольким сценариям. Если в группе возникнет одна лидирующая (доминирующая) подгруппа, то групповая мотивация будет фактически представлена мотивацией этой подгруппы. Если в группе окажется несколько высокостатусных и активных подгрупп с разной мотивацией, то групповая мотивация будет являться компромиссным вариантом мотиваций этих подгрупп. Если в группе нет влиятельных и активных подгрупп, то групповая мотивация будет представлена мотивацией неформального лидера (если таковой имеется) или являться следствием трансформации и синтеза индивидуальных мотиваций с осознанием членами группы единства побуждений.

В группах, которые создаются на продолжительное время, некоторые особенности мотивации зависят от уровня их социально-психологического развития. Так, в группах низкого уровня сформированности групповая мотивация часто сводится к сумме мотивов или их равнодействующей (в результате доминирования

отдельных членов группы или подгрупп). В группах среднего уровня она носит косвенный по отношению к цели характер. То есть достижение групповой цели обусловлено не столько мотивом этой цели, сколько мотивом взаимоотношений («не важно, что и для чего делать, а важно, с кем вместе делать») или мотивом процесса деятельности («не важно, для чего, а важно, что делать»). В группах высокого уровня развития мотивации общего дела и взаимотношений сливаются с мотивами цели (важно и «для чего делать», и «что делать», и «с кем делать»), т. е. наблюдается высокое единство, интеграция мотивации групповой деятельности.

Мотивация объединения членов группы

Мотивы объединения работников в неформальные подгруппы в группе могут быть связаны с основной деятельностью и общением, персональными интересами и представлениями и т. д. Мотивационное единство и доминирующие мотивы объединения членов могут оказывать действие на производственно-экономическую и социально-психологическую эффективность группы и даже неформальных подгрупп. Во-первых, само по себе мотивационное единство связано с воспринимаемой членами производственно-экономической эффективностью группы (показатель «деятельность в трудных условиях»).

Во-вторых, мотивационное единство группы оказывает влияние на все показатели ее социально-психологической эффективности («удовлетворенность членов группой», «психологический комфорт членов в группе», «содействие группы профессиональному и личностному росту членов») в сочетании с предметно-деятельностной или социально-психологической сплоченностью. Причем сплоченность опосредует связь между мотивационным единством и социально-психологической эффективностью, создавая своего рода «катализирующий» эффект, т. е. усиливает роль мотивационного единства в повышении социально-психологической эффективности группы.

В-третьих, члены эффективных и неэффективных групп имеют как одинаковые, так и разные мотивы объединения. В последнем случае в эффективных (по показателям воспринимаемой членами производственно-экономической эффективности) группах, в отличие от неэффективных, чаще: а) одним из доминирующих объединительных мотивов является «содействие в выпол-

нении работы»; б) выражен мотив «поддержка в коллективе»; в) отсутствует такой мотив, как «противодействие “соперникам” на работе». Получается, что члены эффективных групп, по сравнению с неэффективными, объединяются прежде всего относительно совместной работы и готовности оказать друг другу содействие и помощь, с одной стороны, и не фокусируются на внутригрупповой конкуренции, с другой.

В-четвертых, отличительной особенностью групп, характеризующихся высокой социально-психологической эффективностью, является доминирование глобального, мировоззренческого мотива объединения, такого как «одинаковый взгляд на жизнь», и отсутствие локальных мотивов-интересов («здоровье», «учеба», музыка» и т. п.).

Таким образом, конкретные мотивы объединения и их определенное сочетание оказывают влияние на некоторые показатели воспринимаемой членами производственно-экономической и социально-психологической эффективности группы и подгруппы.

Персональная мотивация в группе

Помимо персональных потребностей, связанных с материальной выгодой, содержанием и процессом работы, профессиональным ростом, в группе могут в разной степени проявляться и реализовываться социальные потребности и мотивы работников.

Потребность в общении – это стремление человека устанавливать и поддерживать социоэмоциональные контакты с другими людьми, которое может быть реализовано в ходе межличностного взаимодействия, в процессе совместной деятельности, а также при получении и оказании помощи и поддержки со стороны других людей.

Потребность включения – потребность создавать и поддерживать удовлетворительные отношения с другими людьми, на основе которых возникают взаимодействие и сотрудничество; с точки зрения самооценки эта потребность проявляется в желании чувствовать себя ценной и значимой личностью, а поведения – в стремлении к принадлежности группе.

Потребность в оценке своих суждений и способностей реализуется, во-первых, в непосредственном воздействии человека на физический мир с использованием собственных интеллектуальных или поведенческих возможностей, объективных, несоциальных методов, а во-вторых, в стремлении сравнивать себя

с теми, кто похож на него, и избегать сравнения с теми, кто существенно отличается от него. Чем сильнее суждения и способности окружающих похожи на суждения и способности данного человека, тем более вероятно они будут представлять собой референтную для него группу. Усиление сходства с другими людьми приводит к психологическому сближению с ними и часто сопровождается конформностью: человек легко меняет незначительно отличающееся от других мнение, чтобы совсем приблизить свое мнение к мнению группы. Сравнение способностей, в отличие от сравнения суждений, приводит к возникновению соревновательных тенденций: у человека появляется желание быть немного лучше других.

Мотивация самоутверждения выражается в желании человека реализовать собственные мнения и позиции, демонстрировать возможности, повысить статус и/или достигнуть успеха в окружающей среде, в частности в группе. В основе этой мотивации часто находится честолюбие и тщеславие, повышенная самооценка и неудовлетворенные амбиции. Могут быть разные тактики самоутверждения: конструктивное самоутверждение (использование адекватных средств и форм поведения), доминирующее самоутверждение (направлено на достижение власти), компенсаторное самоутверждение (перенос самореализации в новую область из-за неудач в других сферах) и др. Мотивация самоутверждения нередко сопровождается давлением на окружающих.

Мотивация самоуважения проявляется посредством межгруппового сравнения и выражается в стремлении к позитивному оцениванию своей группы в отличие от аутгрупп.

Мотивация уменьшения неопределенности выражается в стремлении человека снизить субъективную неопределенность социальной среды, каковой является группа, и своего места в ней, т. е. в желании знать, кем он является и как надо себя вести, кем являются другие и как они могут себя вести. Определенность позволяет предсказывать поведение других, а значит, избегать опасности и планировать эффективное действие.

Знание актуальных социальных потребностей и мотивов членов группы позволит руководителю более или менее адекватно прогнозировать их поведение и осуществлять управление. Например, выраженная потребность включения может быть реализована в случае доминирования в группе позитивных отношений

и свидетельствует о готовности человека к кооперации в группе. Мотивация самоутверждения может быть использована для получения максимальной отдачи от работника посредством морального вызова («слабо это сделать», «вряд ли сможешь это сделать») и стимулирования (похвала, благодарность и др.), использования карьерных стимулов (продвижение на профессиональном и административном уровнях, расширение видов деятельности, прав и ответственности, участие в выполнении важных и престижных задач) с учетом его квалификации и способностей.

Факторы групповой мотивации

На мотивацию группы по решению основных задач могут действовать совершенно разные факторы: социально-экономические (например, система оплаты труда), административно-управленческие (контроль и система оценки результатов деятельности, отношение к работникам, справедливость в признании заслуг и поощрениях), организационно-производственные (планирование и организация работы, полномочия и самостоятельность), социокультурные (организационные ценности и традиции), эколого-производственные (санитарно-гигиенические условия работы), целевые (организационная значимость, четкость постановки и распределения задач), структурно-организационные (положение и престиж группы в организации). Так, еще в советский период нашей страны было выявлено, что система оплаты труда в бригадах, в том числе начисление коэффициента трудового участия (КТУ) и восприятие работниками степени справедливости распределения заработка по КТУ, оказывает влияние на общее отношение к бригадной форме организации, удовлетворенность своим коллективом и трудом, мотивацию совместной деятельности.

Важную роль в мотивации играют социально-психологические факторы, такие как индивидуализм-коллективизм, групповая идентичность, отношение к групповым нормам, представления сотрудников о своей роли и организации совместной деятельности и др. Например, одним из важных мотивационных ресурсов считается групповая идентичность, т. е. восприятие индивидами себя как представителей производственной группы, отождествление собственных интересов с групповыми. В то же время развитие идентичности индивида с группой зависит от ряда факторов, например от восприятия руководителей и лидеров группы,

условий работы, особенностей организации труда и предлагаемых группе задач. Таким образом, когда индивид ощущает себя частью коллектива, его мотивация к выполнению работы выше, чем когда он позиционирует себя как отдельного, не включенного в группу человека. Особенно значимыми для индивида в этом случае становятся ситуации, которые могут повлиять на его принадлежность к референтной группе. Более того, в случае высокой степени идентичности с группой индивид склонен воспринимать групповые цели и задачи как свои собственные. Это явление описывается как смена «Я-подхода» («Что я должен сделать?») на «Мы-подход» («Что мы должны сделать?»). Вместе с тем, когда люди не идентифицируют себя с группой, они не склонны прилагать усилия для достижения групповых целей или сохранения членства в этой группе. Более того, при усилении дезидентификации с данной группой такие индивиды будут действовать так, чтобы подчеркнуть свою независимость.

Организационное поведение работников часто формируется исходя из их представлений о собственной роли и ответственности в команде, совместных действиях и задачах, способах координации усилий и формах коммуникации. С этой точки зрения воздействие на групповую мотивацию возможно с помощью управления организационной структурой и менеджмента, основанного на когнитивном или символическом подходах.

В качестве наиболее общих детерминант коллективной трудовой мотивации могут быть следующие факторы: прагматические соображения (вознаграждения или санкции, ожидаемые по результатам работы группы), идентификация (зависимость самооценки индивида от членства в группе) и интернализация (принятие групповых норм в качестве основы собственного поведения).

Мотивация также может быть результатом оценки соотношения внутренних и внешних мотивационных факторов. Внешняя мотивация подразделяется на несколько типов в соответствии со степенью их автономности: внешняя регуляция, интроецированная регуляция, регуляция на основе идентичности, интегративная регуляция и инструментальная регуляция. В зависимости от преобладающего в группе типа внешней мотивации, у индивидов формируется определенный уровень внутренней мотивации, варьирующийся от полной включенности в выполнение

групповых целей и задач до полной автономии и отстранения от общей деятельности, что, в свою очередь, оказывает влияние на эффективность группы.

Мотивационные потери

Многие руководители часто сталкиваются с проблемой мотивационных потерь, т. е. снижения мотивации индивида по выполнению деятельности, связанной с достижением общегрупповых целей и задач. Мотивационные потери проявляются в таком феномене, как *социальная леность*, которая представляет собой снижение вклада члена в общегрупповую работу по сравнению с тем, что он мог бы делать на самом деле. Этот эффект оказывает негативное влияние на различные показатели эффективности: удовлетворенность членов, продуктивность коллективного труда, качество и объем работы и т. п.

В основе возникновения социальной лености могут быть некоторые установки членов группы. Первая (эффект «безбилетника») заключается в убежденности одного или нескольких членов группы в том, что их собственный вклад в общее дело не обязателен, поскольку наслаждаться плодами общего успеха они смогут и без приложения усилий: «Зачем прилагать большие усилия, коль скоро существует возможность получить пользу от активности других членов группы?» Вторая установка (эффект «бессмысленности») выражается в том, что усилия, затрачиваемые каждым членом группы на коллективную деятельность, определяются его представлениями о важности собственного вклада в общий результат и справедливости распределения вознаграждения по итогам работы. Мотивационные потери, с этой точки зрения, являются следствием убежденности индивида в том, что его вклад в общее дело незначим или что он не способен справиться с возложенными на него обязанностями. Третья установка (эффект «цепной реакции») состоит в снижении вклада индивидов в решение групповой задачи как ответной реакции на то, когда кто-то из членов группы не прикладывает усилий к достижению общей цели, хотя и способен это делать.

Социальная леность является следствием прежде всего деиндивидуализации человека в группе и отсутствием четких критериев оценки работы. Кроме того, детерминантами проявления социальной лености могут быть социокультурные факторы, например: установки на индивидуализм или коллективизм, особенно-

сти религиозных убеждений, отношение к власти, интерес к выполняемой работе, численность группы и др. Поэтому основными средствами ее предотвращения или минимизации является оценка работы индивида и идентификация (измерение) его вклада в общий результат, а также обеспечение оптимальной численности группы, степени сложности выполняемой задачи, успешность группы и др. Например, снижение взаимозависимости задач, решаемых членами группы, а также сокращение численности самих групп и повышение их сплоченности ведет к уменьшению проявления социальной лености и, посредством этого, к росту эффективности группы. Другой механизм снижения негативного эффекта проявления социальной лености – усиление добросовестности и поддержки членами группы друг друга. То есть при возрастании социальной лености добросовестность и взаимовыручка будут в определенных пределах компенсировать ее, поддерживая показатели групповой производительности на прежнем уровне.

Во многих неформальных подгруппах социальная леность проявляется меньше, чем в группе в целом, особенно многочисленной. Это связано с тем, что подгруппы характеризуются большей сплоченностью, в них люди достаточно хорошо знают друг друга, имеют больше возможностей для взаимного контроля и применения санкций. Этот феномен будет слабо проявляться внутри подгруппы тогда, когда ее члены мотивированы на решение стоящих перед ней задач и возникающих проблем. Например, установлено, что группы близких друзей или товарищей по команде проявляют социальную леность в меньшей степени, чем группы, составленные из просто знакомых или незнакомых людей. Поэтому для предотвращения социальной лености можно организовывать работу группы по достижению общей цели путем распределения задач по некоторым неформальным подгруппам.

5.3. Нормы и ценности

Нормы – это общепризнанные правила, стандарты поведения или действия, с помощью которых обеспечивается упорядоченность социального взаимодействия индивидов, подгрупп и групп. Норма является выражением разделяемой большинством людей ценности на основе обобщения однотипных поступков во множестве подобных ситуаций.

Социальные нормы выполняют разные функции:

– регулятивную – регламентация допустимых вариантов поведения;

– стабилизирующую – противодействие общности внутренним и внешним возмущающим факторам и обеспечение ее целостности;

– воспитательную – формирование субъектов и их включение в систему общественных и межличностных связей на основе усвоения принятых норм и ценностей;

– познавательную – передача информации субъектам о способах их действия в тех или иных ситуациях на основе нормативной регуляции;

– оценочную – нормы общности являются своего рода эталонами для оценки общения и деятельности.

Групповые нормы – это принятые большинством членов группы стандарты поведения, деятельности и общения внутри группы и/или относительно представителей других групп в типичных ситуациях.

Ценностные ориентации – относительно устойчивые избирательные и оценочные отношения индивидуального или коллективного субъекта к наиболее значимым для него материальным и социальным объектам, в том числе и к самому себе. Ценности являются своего рода внутренним «стержнем» субъекта, выполняют различные функции в его жизнедеятельности, среди которых – мотивирующая, организующая, регулирующая, направляющая.

Образование групповых норм и ценностей

Формирование групповых норм является сложным процессом. Условно можно выделить несколько этапов формирования норм с момента создания производственной группы:

1. Члены группы предварительно усваивают организационные нормы и традиции, высказывают свои суждения по какому-либо событию, факту, определенным образом ведут себя. Это создает ориентировочную основу для формирования внутригрупповых ценностей и правил поведения.

2. Практически одновременно с предыдущим этапом происходит образование социально-психологической структуры (неформальных подгрупп и не включенных в них членов, отношений между ними) и появления неформального лидерства. Внутри неформальных подгрупп усиливаются единообразные мнения и позиции по поводу важных аспектов жизни группы и организации в целом, представления относительно способов поведения в тех или иных ситуациях. В разных подгруппах они могут иметь общие и отличительные особенности. Неформальные подгруппы также могут отличаться по позиционированию себя в группе, в том числе с точки зрения активности и влияния на нее.

3. Дальнейшее формирование ценностей и норм может происходить по нескольким направлениям: а) если в группе возникнет одна активная и доминирующая подгруппа, то ее нормы и ценности будут навязываться всем членам группы и постепенно становиться общими для всей группы; б) если в группе несколько влиятельных подгрупп, то в ней будут устанавливаться нормы, являющиеся общими для этих подгрупп, а также нормы, регламентирующие отношения между ними; в) если в группе нет влиятельных и активных подгрупп, то ценности и нормы группы, скорее, будут создаваться под влиянием ценностей и представлений неформального лидера или нескольких лидеров.

4. Происходит усиление однозначности в оценке событий, фактов и поведения, так что нормы и ценности приобретают относительно устойчивый характер и разделяются всеми или большинством членов группы.

Таким образом, групповые нормы представляют результат синтеза внешних (организационных) и внутренних (обусловленных групповыми процессами) норм и ценностей.

Как правило, общую канву поведения людей в производственной группе составляют формальные и неформальные нормы организации, в которую она включена. Однако эти нормы не абсолютны с точки зрения постоянства своего действия, а актуализируются в тех случаях, когда активность членов непосредственно соотносится с целевой функцией группы.

Поведение индивида часто определяется нормами и ценностями не столько группы, сколько подгруппы, к которой он принадлежит или которая является для него референтной. Наиболее отчетливо это проявляется в процессе взаимодействия между подгруппами, особенно в ситуациях конкуренции и конфликта.

Влияние общегрупповых норм на индивида возрастает тогда, когда имеет место дезинтеграция группы с внешней средой, например, межгрупповая конкуренция или межгрупповой кон-

фликт. В частности, актуализируется норма объединения общих усилий для получения позитивного исхода взаимодействия.

Типология норм

Групповые нормы могут быть очень разнообразны, а потому их надо как-то классифицировать. Во-первых, институциональные нормы можно разделить на четыре типа: правила границы, правила агрегации, правила позиции и правила информирования. *Правила границы* определяют членство в группе, проницаемость групповых границ (в какой мере индивиды могут «входить» в группу или «выходить» из нее) и особенности внешнего взаимодействия группы (кто с кем может работать или взаимодействовать и каким образом). Например, если любой человек может присоединяться к группе в любое время, то групповое членство является постоянно изменяющимся, а групповая идентичность будет слабо выражена.

Правила агрегации определяют процедуру или процесс, посредством которого группа принимает коллективное решение. Может быть несколько правил (схем) группового решения. Правило «побеждает большинство» утверждает, что во многих случаях группа выберет ту позицию, которая первоначально была поддержана большинством ее членов. Обсуждение в группе служит в основном для того, чтобы подтвердить или укрепить наиболее популярную точку зрения. Правило «*побеждает истина*» предполагает, что правильное или окончательное решение появляется тогда, когда его правильность признается большинством членов. Правило «*двух третей*» гласит, что решение принимается как коллективное в том случае, если две трети состава группы склоняются к нему. Правило «первого смещения» выражается в том, что группа принимает решение, которое согласуется с первым высказанным мнением кого-то из членов группы. Разные правила в разных условиях и применительно к разным задачам работают более или менее успешно. Например, правило «*побеждает истина*» относится прежде всего к группам, которые занимаются решением трудных когнитивных задач и продвижением сложных проектов. Правило «*побеждает большинство*» лучше всего предсказывает групповой процесс относительно задач по вынесению приговора присяжными или оценочных, поведенческих, эстетических суждений, для которых не существует однозначно правильного решения.

Правила позиции определяют, кто имеет власть или преимущества позиций, кто может действовать авторитарно, в любом месте и в любое время. Например, во многих производственных группах допускается авторитарность одних по отношению к другим, что обусловливает статусную иерархию в группе. Различные права, привилегии и ответственности характеризуют позиции лидерства и организационную структуру.

Правила информирования определяют, какая информация и кому является доступной. Информационные потоки могут варьироваться от полного до одностороннего информирования и даже полного отсутствия. В последних случаях, речь идет об асимметричной информации, которая является одним из важных способов получения и усиления власти некоторыми индивидуальными и коллективными субъектами. Сокрытие информации является механизмом контроля других и самозащиты.

Во-вторых, нормы могут быть ситуативными (распространяться на ситуацию в целом) и ролевыми (регламентировать поведение в рамках той или иной существующей в группе роли), могут признаваться большинством или незначительной частью группы, могут различаться по степени и широте допускаемой ими девиантности и соответствующему ей диапазону применяемых санкций за несоблюдение норм. Кроме того, одни нормы распространяются прежде всего на сферу основной совместной деятельности группы, а другие – на сферу общения.

В-третьих, нормы могут распространяться на сферу производственной деятельности (определяют то, как и сколько работать, к каким результатам стремиться), распределения ресурсов (как и кому, в каком объеме распределять ресурсы, например, денежное вознаграждение), общения членов группы (как общаться друг с другом в процессе работы, как вести себя в нерабочих ситуациях), внешнего вида работников (как выглядеть и одеваться).

Нормы деятельности

Эти нормы регламентируют производительность работы группы и отдельных ее членов, а также отношение работников к средствам производства. На производственно-экономическую эффективность группы конкретно оказывают действие неформальная норма продуктивности, нормы, связанные с соревнованием, объединением усилий и нацеленностью на общий результат, и др.

Так, на роль норм в деятельности группы, в том числе в производительности работы, в свое время обратил внимание Э. Мэйо (Mayo, 1949). В ходе экспериментов он установил, что в группах формируется своя особая «мораль». Например, группы сами определяли для себя норму выработки и регламентировали ее соблюдение, используя при этом различные способы взаимодействия и воздействия на своих членов. Такая норма часто была ниже той, которую устанавливало руководство предприятия. Эти факты показали, что производительность труда каждого работника зависит не только от его профессиональных навыков, оплаты и условий труда, но и от системы групповых ценностей и норм, особенностей неформальных отношений в группе.

Со временем был выделен конструкт «норма продуктивности» (НП), который в общих чертах представляет собой принятый в группе и разделяемый большинством ее членов некий неформальный стандарт, негласная «планка» выполнения индивидуальной и совместной деятельности. Эта норма не зафиксирована в каких-то нормативных документах. Она может отличаться от нормативов, которые руководство задает группе относительно объема, качества, темпа или других показателей выполнения работы. Если принятая в группе НП ниже официально установленных нормативов, то группа будет показывать невысокую производственно-экономическую эффективность. Кроме того, НП формируется не только в группе, но и в каждой существующей в ней неформальной подгруппе. Причем эта норма в подгруппах в среднем выше, чем в группе в целом.

Достаточно определенно можно сказать следующее. Во-первых, НП сильнее связана с объективными, чем субъективными показателями производственно-экономической эффективности группы. Во-вторых, действие этой нормы на соответствующую эффективность сильнее в условиях совместно-взаимодействующей и совместно-последовательной, чем совместно-индивидуальной формы организации деятельности группы. В-третьих, НП действует на воспринимаемую членами производственно-экономическую эффективность в сочетании с некоторыми другими характеристиками группы, прежде всего, сплоченностью. В-четвертых, НП также оказывает влияние на социально-психологическую эффективность (удовлетворенность членов группой и результатами ее деятельности, психологический комфорт членов в группе и содействие группы развитию своих членов). Более того, она делает вклад в этот вид эффективности не только сама по себе, но и во взаимодействии со сплоченностью.

Позитивное действие некоторых групповых норм на те или иные показатели эффективности группы возможно тогда, когда эти нормы принимаются и признаются важными всеми сотрудниками и соответствуют реальной ситуации жизнедеятельности группы.

Ценности и нормы общения

Они регламентируют отношения между индивидами внутри неформальных подгрупп и в группе в целом, между подгруппами в группе, отношения членов группы со своим руководством, а также с другими группами. К *групповым ценностям общения* относятся: корректность или наглость в общении, сочувствие или безразличие к другим, приоритет собственных интересов или интересов группы, готовность прощать или наказывать других за их ошибки, открытость или подозрительность и т. д.

Групповые нормы общения могут выражаться в таких постулатах, как «один за всех и все за одного» или «каждый сам за себя», «будь как все» или «прояви себя», «не доноси на товарищей» или «стучи, когда это выгодно», «не причиняй вреда никому без дела» или «эксплуатируй слабых», «не перекладывай своей вины на другого» или «найди козла отпущения», «иди на компромисс» или «действуй в собственных интересах», «уважай силу» или «чти порядочность» и т. д. В качестве групповых норм общения принимаются только те модели поведения, которые обеспечивают более успешное выживание группы, повышают предсказуемость поведения членов, помогают избежать неловких ситуаций в межличностном общении или выражают важнейшие идеи группы.

В разных группах ценности и нормы общения могут сильно отличаться по составу и социальной направленности. Кроме того, в неформальных подгруппах, по сравнению с группой в целом, чаще преобладают просоциальные ценности и нормы общения.

Отдельные нормы общения оказывают действие на совместную деятельность группы и ее эффективность. Например, развитая норма взаимопомощи позитивно влияет на функциональные связи между работниками, увеличивает взаимозависимость и кооперацию членов бригад, а следовательно, действует на процесс и результат совместной деятельности рабочих. Одной из основ-

ных норм внешнего общения группы/подгруппы является норма открытости (НО). Эта норма отображает меру и содержание готовности группы/подгруппы взаимодействовать с другими группами и руководством организации. От нее зависит успешность процесса адаптации потенциального новичка в группе/подгруппе. Относительно высокий уровень открытости группы способствует более конструктивному ее взаимодействию с руководством и другими группами, обеспечивает более успешную адаптацию в ней новичков. Разные группы могут существенно отличаться по степени открытости. Кроме того, в большинстве групп неформальные подгруппы сильно различаются между собой по уровню открытости.

Несмотря на то, что НО прежде всего связана с отношением группы/подгруппы к внешнему социальному контексту и отдельным его представителям, она может непосредственно или опосредованно действовать на эффективность данных совокупных субъектов. А именно: эта норма прямым образом влияет на социально-психологическую эффективность группы и неформальной подгруппы. Причем на уровне подгруппы НО связана с численным составом подгруппы, оказывая совместно с этой количественной характеристикой вклад в такой параметр социально-психологической эффективности, как психологический комфорт членов в подгруппе. Норма открытости также действует на воспринимаемую членами производственно-экономическую эффективность, но только во взаимодействии с предметно-деятельностной сплоченностью и нормой продуктивности.

Снижение и повышение нормы продуктивности и открытости

Снижение групповой нормы продуктивности и нормы открытости может быть обусловлено разными причинами, а потому каждая из них должна устраняться определенными способами (табл. 9 и 10).

Таблица 9

Причины снижения и способы повышения нормы продуктивности

Причины снижения НП	Способы устранения причин снижения НП
Опасение членов группы, что при росте производительности труда им повысят норму выработки	Информирование о необоснованности опасений
	Адекватное дополнительное стимулирование в случае перевыполнения плана

Окончание табл. 9

Причины снижения НП	Способы устранения причин снижения НП
Протест группы против стратегии руководства организации или стиля руководителя группы	Изменение, в случае необходимости, стратегии/стиля руководства
	Нахождение компромисса между группой и руководителем
	Смена руководителя
	Переформирование группы
Отсутствие со стороны руководителя надлежащего контроля	Повышение контроля, требований и действенности санкций со стороны руководителя
Низкая индивидуальная и/или групповая мотивация трудовой деятельности	Создание более адекватной системы стимулирования трудовой деятельности
	Минимизация проявления социальной лености в группе
Низкая групповая и организационная идентичность	Демонстрация позитивных отличий группы/организации
	Рекламирование успехов группы и достижений организации
	Организация межгрупповой конкуренции/соревнования
Наличие неформального лидера или лидирующей группировки, который(ая) насаждает в группе низкую норму продуктивности	Снижение статуса и влияния лидера
	Деструктурирование и разрушение лидирующей группировки

Каждый из указанных в таблице способов устранения соответствующей причины снижения той или иной нормы имеет определенное содержание. Например, возникающее в группе опасение, что при росте производительности могут увеличить норму выработки без повышения оплаты труда, вероятно, приведет к усилению сплоченности работников, неафишируемой договоренности относительно нормы продуктивности и круговой поруке по этому вопросу. В данном случае руководству надо выработать прогрессивную систему стимулирования и информировать подчиненных о том, что при росте производительности не повысят норму выработки и будет использоваться выгодная система материального поощрения.

Снижение НП может быть формой протеста группы против определенных действий руководства организации или данной группы. Это предполагает противопоставление группы руковод-

ству и усиление на такой основе ее сплоченности. Здесь возникает не только проблема снижения производительности, но и управления группой. Методы выхода из данной ситуации могут быть либо пластичными (изменение стратегии, конкретных действий руководства или компромисс между руководителем и подчиненными), либо радикальными (смена руководства или переформирование группы). В частности, повышение доверия подчиненных к руководству предполагает, чтобы руководители демонстрировали такие качества и особенности поведения, как справедливость, честность, компетентность, последовательность, лояльность, открытость.

Если руководитель практически не контролирует и не санкционирует работу подчиненных, то это может привести к злоупотреблениям, что рано или поздно отразится на снижении неформальной нормы продуктивности и, соответственно, производительности группы.

Таблица 10

Причины снижения и способы повышения нормы открытости

Причины снижения НО	Способы устранения причин снижения НО
Межгрупповая конкуренция при высокой сплоченности и норме продуктивности группы	Нет основания для управленческого вмешательства
Недоверие к руководству организации и/или непосредственному руководителю	Изменение стратегии/стиля руководства
	Устранение причин недоверия
	Смена руководителя
	Переформирование группы
Отсутствие активного сотрудничества руководителя с группой (позиция руководителя «вне группы»)	Изменение стиля взаимодействия руководителя с группой (позиция руководителя «внутри группы»)
Деструктивная организационная культура, способствующая обособлению производственных групп	Изменение организационной культуры
Наличие неформального лидера или лидирующей подгруппы, настраивающего(ей) группу против не членов группы, в том числе руководства	Снижение статуса и влияния лидера
	Деструктурирование и разрушение лидирующей группировки

Источниками снижения мотивации трудовой деятельности группы могут быть: сравнительно невысокий уровень оплаты труда, неэффективная система стимулирования, высокая текучесть кадров, сокращения работников, низкая перспектива карьерного продвижения и др. В каждом конкретном случае необходимо выбирать адекватные возможностям организации методы устранения этих причин. Сниженная мотивация также может быть следствием проявления феномена социальной лености. Источником его возникновения и усиления может быть многочисленность группы, отсутствие идентификации и оценивания индивидуальных вкладов в общую работу группы, ощущение необязательности личных вкладов для достижения группой положительного результата, восприятие несправедливости относительно высоких личных вкладов и низких вкладов других. Нивелирование этого феномена осуществляется посредством уменьшения численности группы (если она многочисленна), введения системы отчетливо воспринимаемой всеми идентификации и оценивания вклада каждого в общую работу группы и др.

5.4. Сплоченность

Групповая сплоченность – воспринимаемое изнутри (со стороны ее членов) или извне (со стороны не членов группы) психологическое единство группы по одному или нескольким признакам.

Сплоченность является одной из самых интригующих и активно изучающихся социально-психологических характеристик группы, которой посвящено большое количество публикаций. Интерес к ней обусловлен тем, что она расценивается в качестве важного фактора эффективности группы, стабильности ее жизнедеятельности. Вместе с тем групповая сплоченность представляет собой сложный социально-психологический феномен, о чем свидетельствует разнообразие подходов к пониманию природы сплоченности и ее многомерных моделей.

Подходы к пониманию источников сплоченности группы

Существует несколько подходов к пониманию источников этого явления. В первом подходе внимание фокусируется на аттракции – межличностной привлекательности членов группы или привлекательности группы для ее членов. Причем межличностная аттракция подразделяется на персональную и социальную.

В персональной аттракции определяющую роль играют индивидуальные характеристики членов группы, а социальная аттракция основана на том, в какой мере индивиды воплощают в своем поведении ключевые характеристики группы.

Во втором подходе акцент делается на социально-перцептивных процессах в плоскости межличностных связей или связей индивидов с группой, которые обусловливают сплоченность. Например, в теории социального сравнения сплоченность группы зависит от сходства ее членов, которое устанавливается на основе процессов межличностного сравнения. В стратометрической теории был выделен такой феномен, как ценностно-ориентационное единство, который представляет собой сходство мнений, позиций, установок членов группы по отношению к объектам (лицам, явлениям, событиям), наиболее значимым для группы в целом. Согласно теории социальной идентичности, сплоченность группы обусловлена социальной идентичностью, т. е. осознанием индивидами своей принадлежности к группе и оценкой позитивности членства в ней. В теории самокатегоризации групповая сплоченность объясняется через социальную категоризацию и принцип метаконтраста: сплоченность зависит от того, насколько воспринимаемое индивидами различие между своей и чужими группами превосходит различие внутри группы.

В третьем подходе групповая сплоченность рассматривается как результат *символической активности* взаимодействующих индивидов. То есть усвоение символов, символических действий (профессиональный или субкультурный язык, роли, ритуалы и т. д.) и создание единого символического пространства в группе является одним из главных условий ее сплоченности.

Модели групповой сплоченности

Создано несколько многомерных моделей сплоченности:

– *двухфакторная модель*, которая включает два измерения восприятия сплоченности членами группы: индивидуальное чувство принадлежности к группе и ощущение моральной связанности с членами в группе;

– *двухфакторная модель*, представленная двумя видами сплоченности: инструментальной и социальной, которые соответствуют двум основным сферам групповой активности;

– *четырехфакторная модель* состоит из следующих компонентов: инструментальная групповая интеграция, социальная

групповая интеграция, индивидуальная привлекательность групповой инструментальности, индивидуальная привлекательность групповой социальности;

– *микрогрупповая модель* содержит несколько ключевых идей, касающихся видов и оснований сплоченности, проявления сплоченности в контексте групповой структуры, динамики сплоченности.

Например, модель сплоченности, созданная в рамках микрогрупповой теории, включает следующие компоненты (рис. 12).

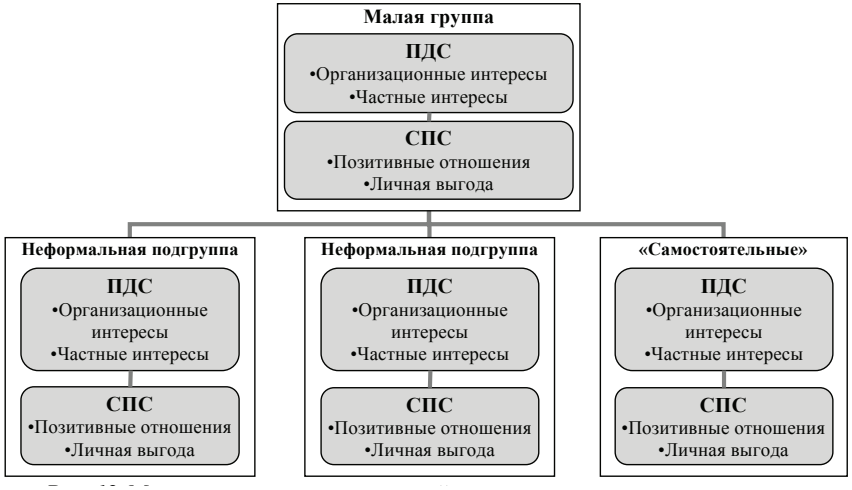


Рис. 12. Многомерная модель групповой сплоченности

Во-первых, сплоченность имеет два вида – предметно-деятельностную (ПДС) и социально-психологическую (СПС), которые относятся к двум основным сферам жизнедеятельности группы: совместной деятельности и общению. ПДС – восприятие индивидами единства группы относительно выполняемой совместной деятельности, что выражается в их стремлении объединять усилия, согласованно действовать и содействовать друг другу в процессе деятельности по реализации коллективных целей. СПС – восприятие индивидами единства группы в сфере об-

щения (коммуникации и морально-нравственных поступков), что выражается в их стремлении держаться сообща и поддерживать тесные межличностные отношения друг с другом. ПДС и СПС группы отображает не только отношения между членами группы вообще, но и отношения между неформальными подгруппами, между представителями подгрупп и не включенными в подгруппы членами.

Во-вторых, ПДС и СПС проявляется не только в группе в целом, но и в каждой неформальной подгруппе. Причем ПДС и, особенно, СПС внутри неформальных подгрупп значительно выше этих же видов сплоченности группы.

В-третьих, формирование и проявление ПДС и СПС группы в целом и каждой неформальной подгруппы может иметь два основания. Первое основание ПДС – «*организационные/групповые интересы*» – связано с реализацией группой целей и задач основной деятельности, заданной извне организацией. Второе основание ПДС – «*частные интересы*» – относится к реализации внеорганизационных целей в рамках выполнения основной деятельности. Такие цели предполагают иную ветвь активности, нередко осуществляемую в ущерб основной деятельности.

Первое основание СПС – «*позитивные взаимоотношения*» – связано со стремлением членов группы создавать и поддерживать благоприятный психологический климат. Оно предполагает приоритет групповых интересов над личными интересами. Второе основание СПС – «личные выгоды» – связано с получением личных выгод членов группы от взаимодействия друг с другом. Это основание выражается в обмене вознаграждениями и издержками между индивидами, между индивидами и группой.

Сплоченность и эффективность группы

На протяжении долгого времени считалось, что сплоченность прямым образом влияет на эффективность групповой деятельности, а потому руководители и специалисты стремились сформировать единство коллектива, чувство общности у его членов. Однако со временем стало понятно, что между сплоченностью и производственно-экономической эффективностью группы часто нет прямой и однозначной связи. Взаимосвязь между ними носит более сложный характер, чем ранее считалось. Во-первых, существует ряд переменных, которые так или иначе опосредуют

действие сплоченности группы на ее эффективность. К ним относятся:

– *тип и содержание деятельности группы*: наиболее сильно сплоченность влияет на результативность группы в спортивных командах, немного слабее – в воинских подразделениях, еще слабее – в прочих реальных группах (трудовых или учебных), а наименьшая взаимосвязь проявляется в искусственных, например лабораторных, группах;

– *численный состав группы*: в группах с большим количеством членов связь сплоченности и эффективности слабее, чем в малочисленных коллективах;

– *исполнение ролей в группе*: сплоченность сильнее влияет на эффективность в тех группах, где роли участников не закреплены жестко и могут перераспределяться между членами группы;

– *особенности взаимодействия членов группы*: чем лучше налажена коммуникация и чем более взаимозависима деятельность сотрудников, тем более существенное влияние сплоченность оказывает на эффективность;

– *неформальная норма продуктивности*: в группах с высоким и средним уровнем нормы продуктивности сплоченность положительно связана с эффективностью, в то время как в группах с низкой нормой продуктивности уровень эффективности остается низким вне зависимости от сплоченности группы;

– *внешние условия деятельности группы*: для спортивных групп ими могут быть шансы на победу, уровень подготовленности соперника, условия соревнований и т. п., для производственных – условия работы, особенности организационной культуры, полномочия группы и др.; общая закономерность состоит в том, что условия, требующие от команды применения общих усилий для достижения результата, способствуют усилению влияния групповой сплоченности на эффективность.

Во-вторых, сплоченность по-разному связана с объективными и субъективными показателями эффективности группы. То есть сплоченность в большей мере взаимосвязана с воспринимаемой членами успешностью группы, удовлетворенностью членов своей группой и очень слабо связана или практически не связана с объективными показателями производительности группы, т. е. с ее реальной производственно-экономической эффективностью. Вместе с тем связи могут быть более сложными; а именно:

а) сплоченность оказывает действие на воспринимаемую эффективность, которая, в свою очередь, предопределяет показатели реальной производительности группы; б) сплоченность и воспринимаемая эффективность группы в совместном взаимодействии влияют на показатели ее реальной производственной успешности.

В-третьих, связь сплоченности и эффективности по-разному проявляется на уровне группы в целом и на уровне неформальных подгрупп в группе. В частности, связь ПДС и СПС с социально-психологической эффективностью, особенно с показателем «удовлетворенность членов подгруппы подгруппой и результатами ее деятельности», на групповом уровне несколько выше, чем на уровне неформальных подгрупп. Кроме того, на уровне группы высокий уровень сплоченности усиливает воздействие на эффективность других характеристик: мотивации объединения, нормы открытости и нормы продуктивности. В неформальных подгруппах связь сплоченности и эффективности носит более сложный характер: СПС влияет на психологический комфорт членов в подгруппе и содействие подгруппы развитию своих членов, а ПДС в сочетании с неформальной нормой продуктивности сильнее действует на удовлетворенность членов подгруппой и результатами ее деятельности.

Важно отметить, что связь сплоченности и воспринимаемой членами эффективности носит односторонний характер: уровень сплоченности оказывает влияние на групповую эффективность, но не наоборот.

В-четвертых, эффективность группы и подгруппы зависит от формирующих оснований одного и другого вида сплоченности. Если в ПДС преобладает основание «организационные/групповые интересы», то возрастет позитивный эффект этого вида сплоченности относительно производственно-экономической эффективности. В случае явного преобладания основания «частные интересы» возрастает вероятность снижения данного вида групповой эффективности. Это значит, что члены группы сплочены относительно не столько своей основной совместной деятельности, заданной организацией, сколько иной деятельности, которая для них более значима и приносит существенную выгоду. Так, среди коррумпированных служащих имеет место выраженная «круговая порука» и единство по поводу незаконной деятельности. Они в большей степени озабочены результатами этой деятельности, чем той, выполнение которой доверило им государство.

Если в СПС преобладает основание «позитивные взаимоотношения», то создается условие для психологической устойчивости группы/подгруппы и более высокой ее социально-психологической эффективности, а когда доминирует основание «личные выгоды», то уровень указанного вида эффективности будет, скорее, ниже.

Необходимо также иметь в виду, что не только низкая, но и чрезмерно высокая сплоченность может приводить к нежелательным последствиям в жизнедеятельности группы. Так, очень высокая ПДС может в конечном счете вызвать снижение успешности совместной работы тогда, когда: а) группа выполняет сложные и творческие задачи, решение которых предполагает разнообразие точек зрения; б) в группе существует низкая неформальная норма продуктивности. В первом случае высокая ПДС создает эффект «огруппленное мышление», который выражается в преобладании единодушного мнения, подавляющего стремление работников к всесторонней обработке информации и приводящего к упрощенному восприятию ситуации и принятию низкокачественных или неверных решений. Во втором случае высокая ПДС создает «круговую поруку» среди членов группы в поддержании низкой нормы продуктивности.

Высокая СПС может снижать производительность совместной работы, так как члены группы больше ориентированы на поддержание позитивных отношений, чем на высокие результаты, или тормозить дальнейшее развитие группы в силу того, что члены группы больше заинтересованы в поддержании сложившихся отношений и норм, чем в их изменении.

Снижение и повышение сплоченности

Могут быть разные причины снижения групповой сплоченности, соответственно которым должны подбираться те или иные способы их устранения (табл. 11).

Таблица 11

Причины снижения и способы повышения сплоченности

Причины снижения сплоченности	Способы устранения причин снижения сплоченности
Выраженные противоречия между общегрупповыми и индивидуальными целями (ПДС и СПС)	Вознаграждение не только по индивидуальным, но и групповым результатам деятельности

Продолжение табл. 11

Причины снижения сплоченности	Способы устранения причин снижения сплоченности
Приоритет индивидуальных производственных показателей над групповыми (ПДС)	Постановка задач и создание условий для усиления совместных усилий в выполнении работы
	Вознаграждение не только по индивидуальным, но и групповым результатам деятельности
Выраженная конкуренция между подгруппами или индивидами по поводу деятельности (ПДС), материального вознаграждения, морального поощрения, карьерного продвижения и др. (СПС)	Создание конкуренции/соревнования группы с другими группами (ПДС)
	Пространственное и функциональное объединение представителей противоборствующих подгрупп (ПДС и СПС)
	Учет и баланс интересов большинства членов и подгрупп, сглаживание противоречий между подгруппами
	Вознаграждение не только по индивидуальным, но и групповым результатам деятельности
	Объективность и справедливость в поощрении и продвижении членов группы
Низкая согласованность действий; отсутствие навыков конструктивного взаимодействия относительно способов решения задач (ПДС)	Изменение состава и композиции группы
	Тренинг командоформирования
Неудовлетворенность членов группой (ПДС и СПС)	Повышение статуса группы в организации
	Создание для группы ситуаций успеха в совместной деятельности
Неудовлетворенность группы/подгруппы результатами своей деятельности (ПДС и СПС)	Создание ситуаций успеха в деятельности группы
	Постановка более сложных или разнообразных задач
Плохая организация деятельности группы (ПДС)	Изменение стиля руководства
	Смена руководителя
Многочисленный состав группы (ПДС и СПС)	Уменьшение численности группы посредством ее разделения на две подгруппы (например, на два звена в бригаде) или две формальные группы

Окончание табл. 11

Причины снижения сплоченности	Способы устранения причин снижения сплоченности
Неоптимальная коммуникативная сеть (ПДС)	Создание оптимальной сети коммуникации с учетом задач и содержания деятельности
Пространственно-временная обособленность членов группы (ПДС и СПС)	Объединение членов группы в пространстве и времени
Наличие доминирующей подгруппы, подавляющей остальную часть группы (СПС)	Деструктурирование и разрушение подгруппы
Негативный стиль межличностных отношений (нетерпимость, несдержанность, зависть и др.) (СПС)	Тренинг
	Устранение из группы работников, навязывающих всем членам группы такой стиль отношений
	Расформирование группы и перераспределение ее членов по другим группам
Поддержка, продвижение руководителем одних членов и подгрупп и игнорирование, притеснение других (СПС)	Учет и баланс интересов большинства членов и подгрупп
	Соблюдение объективности и справедливости в поощрении и наказании подчиненных
Разнородность группы (по интересам, социальным установкам и др.) (СПС)	Тренинг
	Изменение состава и композиции группы посредством ее переформирования
Низкая групповая идентичность (ПДС и СПС)	Демонстрация позитивных отличий группы
	Рекламирование успехов группы
	Организация межгрупповой конкуренции/соревнования

Поясним суть некоторых способов устранения той или иной причины снижения сплоченности. Так, межгрупповая конкуренция приводит, как правило, к усилению групповой сплоченности, но при условии, что группа будет более или менее успешна в продолжительной конкуренции. В противном случае усилится дезинтеграция в самой группе и ее результативность резко снизится. Если группа регулярно проигрывает в конкуренции, то это может быть следствием либо низкой ее включенности в соперничество, либо недостаточного опыта совместной деятельности и низкой согласованности действий, либо невысо-

кой профессиональной квалификации членов группы. Поэтому надо мотивировать членов группы активно участвовать в конкуренции (соревновании), при необходимости содействовать развитию группы и ее членов, создавать для нее ситуции успеха. Ситуации успеха в деятельности группы целесообразно создавать тогда, когда группа демонстрирует невысокую результативность, но старается хорошо работать и быть успешной. Пространственно-функциональное объединение представителей разных подгрупп предполагает их территориальную близость в рабочем пространстве и/или совмещение их функций и коммуникации в процессе совместной деятельности.

Сглаживание актуальных и ярко выраженных противоречий между подгруппами осуществляется посредством полного или частичного устранения их источников (оснований).

Изменение состава и композиции группы предполагает перераспределения членов нескольких групп таким образом, чтобы в каждой группе были люди, обладающие характеристиками, необходимыми для образования психологического единства и согласованности действий. Это рекомендуется делать, прежде всего, в случае совместно-взаимодействующей формы организации деятельности группы.

Повышение статуса группы может быть достигнуто посредством создания более благоприятных условий работы и ситуаций успеха, регулярного информирования руководства об ее успехах (существенных и незначительных), более частых, но достаточно обоснованных поощрений группы по сравнению с другими группами и т. д.

Если группа демонстрирует неплохие результаты деятельности, но не удовлетворена ими, то постановка перед ней более сложных или разнообразных задач повысит интерес к выполняемой работе и удовлетворенность ее процессом и результатами.

Создание оптимальной сети коммуникации предполагает приведение коммуникативной сети в соответствие цели, задачам и особенностям совместной деятельности группы; четкое распределение функций между членами группы; отсутствие лишних звеньев и каналов, дублирующих функций. Это имеет первостепенное значение в случае совместно-взаимодействующей формы организации групповой деятельности.

Изменение статусно-ролевой композиции предполагает оптимальное с точки зрения результативности распределение ролей, например организационно-деятельностных, особенно при совместно-взаимодействующей форме деятельности группы.

Деструктурирование и разрушение подгруппы может осуществляться посредством исключения ее лидера из группы, разведения членов подгруппы в пространстве и времени, создания противоречий внутри подгруппы.

Демонстрация позитивных отличий группы осуществляется на основе выделения новых критериев сравнения ингруппы с аутгруппами и выбора новых групп для сравнения.

5.5. Надежность и устойчивость

Понятие надежности

Термин «надежность» заимствован из технических наук (в частности, радиоэлектроники) и кибернетики. Так, под надежностью техники понимается свойство машины выполнять заданные функции, сохраняя свои эксплуатационные показатели в заданных пределах в течение требуемого промежутка времени. С понятием «надежность» тесно связано понятие «устойчивость». Например, в современной теории автоматизированного управления функционирование системы часто описывается лишь двумя понятиями: устойчива или неустойчива система. Устойчивость системы проявляется тогда, когда малые изменения входного сигнала, начальных параметров системы не приводят к значительным отклонениям выходной координаты. Одни авторы считают, что понятие «надежность» шире понятия «устойчивость», а другие указывают не только на их общие, но и отличительные особенности.

В психологии надежность сначала стали изучать в рамках инженерной психологии, а именно: как надежность системы «человек – машина» (СЧМ) и надежность человека-оператора в СЧМ. Эффективность функционирования любой системы управления с участием человека будет зависеть от того, насколько своевременно, точно и безошибочно человек-оператор станет выполнять при заданных условиях возложенные на него функции. Надежность деятельности оператора в СЧМ – это способность к сохранению оптимальных рабочих параметров в усложненных условиях де-

ятельности. В дальнейшем понятие «надежность» стали использовать относительно других видов профессиональной деятельности, а также поведения и морально-нравственных поступков человека. Со временем его начали применять к малым группам.

Можно выделить два вида надежности группы. *Надежность совместной деятельности* – способность группы решать общие инструментальные задачи в установленные сроки и с допустимым качеством, в различных режимах работы и при действии внешних и внутренних возмущающих факторов. *Социальная надежность* – способность группы решать социально-психологические задачи и сохранять в допустимых пределах свои психологические характеристики (сплоченность, доверие, идентичность и др.) при действии внешних и внутренних возмущающих факторов предметного, социального или социально-психологического содержания. Каждый вид надежности обеспечивает стабильное функционирование группы, в том числе в напряженных и экстремальных условиях жизнедеятельности (Сарычев, 2007). Эти виды надежности связаны между собой и оказывают взаимоусиливающее или взаимокомпенсирующее влияние. Успешное и оперативное решение конфликтов, поддержание сплоченности и доверия в сложных условиях работы оказывает влияние на способность группы решать задачи своевременно и с требуемым уровнем качества. В свою очередь, стабильное успешное решение группой деловых задач является одной из ключевых детерминант предметно-деятельностной сплоченности, деятельностно-совладающего доверия и т. д.

Надежность субъекта проявляется в напряженных и экстремальных условиях, а потому уровень надежности в надлежащей мере может быть определен только в таких условиях, которые предъявляют повышенные требования хотя бы к одной из ее характеристик. Напряженная ситуация – это сложная, проблемная (противоречивая) ситуация взаимодействия человека в системе «субъект – объект» или «субъект – субъект», требующая существенной мобилизации физических и/или психических ресурсов человека для ее разрешения (Сарычев, Чернышев, 2000). Основные противоречия возникают между требованиями ситуации и психологической готовностью к поведению в ней, его психофизиологическими возможностями, наличием у него соответствующих знаний и навыков. Ключевыми характеристиками напря-

женной ситуации являются: неопределенность, неожиданность события, новизна ситуации, дефицит времени, дефицит информации, внешние помехи (погодные условия, шум и т. д.). Таким образом, напряженность ситуации может быть обусловлена действием внешних факторов или содержательными характеристиками деятельности человека.

Экстремальная ситуация – это напряженная ситуация, но которая дополнительно представляет угрозу: а) здоровью и жизни людей; б) возникновению технической катастрофы и/или экологического бедствия. Следовательно, любая экстремальная ситуация одновременно является напряженной.

Примером групп, работающих в напряженной ситуации, могут служить буровые бригады, занимающиеся строительством скважин в отдаленных регионах (например, на Крайнем Севере). Деятельность таких бригад осложняется, во-первых, суровыми погодными и бытовыми условиями; во-вторых, необходимостью сочетания умственного труда с тяжелой физической работой; в-третьих, дефицитом времени, а иногда и материальных ресурсов. Ситуация профессиональной деятельности буровой бригады может перерастать из напряженной в экстремальную, например в случае отказа техники и возникновения аварии, угрожающей жизни рабочих. К подразделениям, зачастую действующим в экстремальных ситуациях, можно также отнести горноспасательные отряды, экипажи воздушно-космических сил, бригады скорой медицинской помощи и т. д. Общей особенностью их работы является то, что от скорости, слаженности и эффективности их действий зависит сохранение жизни и здоровья самих специалистов или лиц, которым они оказывают помощь, а в некоторых случаях – предотвращение техногенных или экологических катастроф.

Понятие устойчивости

Надежность группы определяется ее устойчивостью и организованностью, которые также можно рассматривать как самостоятельные субъектные характеристики. *Устойчивость группы* – неизменность, инвариантность субъекта как целого или отдельных ее параметров, относящихся к деятельностной и/или социально-психологической активности. Исследование объекта в любой науке немыслимо без его хотя бы временной устойчивости, так как неустойчивость системы, как правило, эквивалент-

но разрушению или вообще отсутствию объекта исследования. Вместе с тем у разных объектов существует разное содержание устойчивости.

Различают три вида групповой устойчивости:

– статическая устойчивость – инвариантность внешних условий жизнедеятельности и формально-количественных характеристик группы (пространственно-временные характеристики функционирования группы, численный состав и композиция группы и т. д.);

– динамическая устойчивость – инвариантность норм и ценностей группы;

– активно-вариабельная устойчивость – инвариантность целей, задач и мотивов группы.

Первые два вида определяют пассивную роль группы при активном воздействии внешних по отношению к ней, изменяющихся условий. Третий вид связан с активностью и развитием субъекта, который остается устойчивым в вариабельных условиях жизнедеятельности. Цель и мотив, имеющие личностное и групповое значение, оказываются инвариантными на каждом этапе функционирования и развития, который характеризуется достижением поставленной цели и превращением ее в средство для достижения новой цели. Наличие целей и мотивов делает группу устойчивой. Напротив, при изменении целей и мотивов, когда инвариантность нарушается, устойчивость снижается, что может приводить к ухудшению работы группы и психологического климата.

Параллельное действие трех механизмов устойчивости приводит к тому, что нарушение одного из них, ослабляя в целом устойчивость коллективного субъекта, все же не ведет к фатальным последствиям – к прекращению функционирования или распаду.

Надежность и эффективность группы

Если группа характеризуется надежностью, то при переходе от оптимальных к напряженным (экстремальным) условиям эффективность жизнедеятельности существенно не изменяется или наблюдается ее улучшение. Когда группа не обладает свойством надежности, то при возникновении и продолжительном протекании напряженных (экстремальных) ситуаций резко снижается результативность деятельности, вплоть до отказа от выполнения задач.

К напряженным ситуациям, актуализирующим надежность группы, относят меж- или внутригрупповую конкуренцию и конфликт, дефицит времени для решения групповой задачи, высокую субъективную значимость результатов совместной деятельности и «цену» неуспеха (ошибки) для членов группы, выполнение совместной деятельности на пределе возможности группы, необходимость выбора одного из способов выполнения совместной деятельности из двух и большего их числа при высокой вероятности одинакового результата и др.

Существует два типа реакций группы на напряженные и экстремальные ситуации. Положительные реакции выражаются в толерантности (терпимости) группы, резистентности (активной сопротивляемости группы), стеничности (мобилизации внутренних сил, ресурсов группы), повышении интереса к выполняемым задачам, усилении идентичности с группой, оперативном распределении ролей. К отрицательным реакциям относят: преобладание астенических эмоций, низкую толерантность и резистентность, нарушение сложившихся связей (отношений), конфликты и агрессию, дискриминацию наиболее «слабых» членов своей группы, биполярность и категоричность оценок (плохой-хороший, умный-глупый и т. д.), снижение групповой идентичности, низкую согласованность действий и неумение распределить роли, неспособность всесторонне анализировать ситуацию и отсутствие единства мнений.

Надежность как свойство группы зависит от ряда факторов: действенности руководителя или неформального лидера в напряженных (экстремальных) уловиях, сплоченности группы, наличия у членов навыков согласованных действий в такого рода ситуациях, свойственной всем без исключения дисциплинированности, персональной и коллективной ответственности и др.

5.6. Организованность

Понятие организованности

Организованность рассматривается как способность группы:

– следовать организационным и управленческим воздействиям, т. е. исполнительность относительно предписаний и требований, задаваемых руководством организации;

– самоизменяться, т. е. самостоятельно гибко перестраиваться в неопределенных или изменяющихся условиях при сохранении своей целостности, сочетать разнообразие мнений и форм поведе-

ния ее членов с единством действий, направленного на достижение общей цели (Чернышев, Крикунов, 1991).

Самоорганизованность строится на деловой основе и является внутренним системообразующим фактором отношений и взаимодействия. Она выполняет такие *функции* как *стабилизирующая* (обеспечение единства мнений и действий членов группы, противостояния группы различным внешним и внутренним возмущающим воздействиям) и *развивающая* (обеспечение развития группы в целом и отдельных ее членов).

Организованность отражает способность группы к активной перестройке социально-психологической структуры, форм активности и способов деятельности группы, трансформацию неупорядоченных состояний и действий группы в целенаправленные и упорядоченные. Организованность позволяет сочетать инициативность, разнообразие мнений и форм поведения ее членов с единством их действий по достижению общей цели, решению общих задач.

Значительную роль в организованности группы играет руководитель, неформальный лидер и лидирующая неформальная подгруппа. Наиболее высокий уровень самоорганизованности группы достигается тогда, когда, во-первых, одно и то же лицо находится в позиции руководства и лидерства, опирается на лидирующую подгруппу; во-вторых, руководитель (лидер) несет персональную ответственность за принимаемые решения; в-третьих, группа имеет позитивный опыт совместной деятельности. Наиболее низкий уровень самоорганизованности будет тогда, когда руководитель и лидер находятся в отношениях конфронтации или когда есть несколько лидирующих и конкурирующих (конфликтующих) неформальных подгрупп, не способных договариваться между собой.

Когда руководитель придерживается попустительского стиля руководства или вовсе отсутствует (например, в некоторых самоуправляемых производственных командах), то на первый план в обеспечении самоорганизации выдвигаются лидеры и лидирующие подгруппы. Общегрупповой лидер координирует активность подгрупп и не включенных в них членов группы, а лидер подгруппы определяет направленность активности своей подгруппы и ее отношения с другими подгруппами и отдельными членами группы.

Выдвижение человека в позицию общегруппового лидера часто не обходится без участия микрогрупп: выдвигается либо представитель доминирующей подгруппы, либо не включенный в подгруппу индивид, который устраивает представителей разных микрогрупп. Кроме того, общегрупповой лидер часто не в состоянии эффективно реализовать свои функции без поддержки определенной части группы, например какой-то подгруппы. Поэтому в группе часто «правит» не конкретное лицо, а подгруппа или одновременно несколько подгрупп, стоящих за этим лицом. Даже если человек стремится к лидерству и для этого целенаправленно объединяет вокруг себя некоторых членов группы, то ему все равно приходится прибегать к их поддержке для достижения своей цели, учитывать и реализовывать не только свои интересы, но и интересы членов этой подгруппы.

Организованность групповой деятельности может оцениваться по следующим *критериям*:

– способность группы самостоятельно планировать деятельность по достижению общих целей и распределять работу среди своих членов;

– умение группы перестраивать систему операциональных связей в соответствии с новыми условиями и задачами деятельности;

– эффективный контроль и регулирование действий членов группы в соответствии с общей целью;

– умение группы в короткие сроки всесторонне анализировать ситуацию и результаты совместной работы;

– высокая ответственность членов группы при выполнении своих задач.

Критериями сложноорганизованной группы являются:

1) дифференцированность (наличие ряда неформальных подгрупп, разнообразных статусов и ролей, занимаемых и выполняемых членами группы);

2) преобладание интегративных связей в социально-психологической структуре (между подгруппами, между подгруппами и не включенными в них членами, между «самостоятельными» членами группы);

3) интеграция функций группы и подгрупп;

4) внутренняя тенденция к ограничению разнообразия (отличия) характеристик и активности неформальных подгрупп и членов группы;

5) относительная стабильность социально-психологической структуры при большей гибкости и разнообразии функций группы;

6) самоуправляемость группы;

7) наличие целостных реакций и единого вектора активности группы;

8) определенный баланс соотношений между причинно-следственной и вероятностной детерминацией;

9) наличие разнообразных и глубоких связей со средой при относительной автономности группы;

10) высокий уровень обмена группы со средой информацией и действиями.

Антиподом организованности является дезорганизованность, которой часто придают отрицательное значение, видя в ней разлагающие группу тенденции. Однако не всякая дезорганизация носит деструктивный характер. Более того, любая группа немыслима без реорганизации, требующей дезорганизацию (дезинтеграцию) социально-психологической структуры, неадекватной новым задачам и условиям жизнедеятельности, с параллельным формированием и интеграцией новой структуры.

Организованность и эффективность

Организованность группы влияет на ее эффективность как непосредственно, так и опосредованно, через взаимодействие с другими факторами групповой жизнедеятельности. Непосредственное влияние заключается в том, что организованность определяет способность коллектива оперативно перестраиваться, тем самым обеспечивая эффективность группы в изменяющихся условиях деятельности. Такие компоненты организованности группы, как самоуправляемость и гибкость, дают группе возможность справляться с задачами в трудных условиях деятельности.

Влияние организованности на эффективность может зависеть от следующих характеристик группы и условий ее деятельности:

– *надежность*: сочетание высокой организованности и высокой надежности группы позволяют ей сохранять высокую эффективность как в стабильных условиях работы, так и в напряженной или экстремальной ситуации;

– *особенности руководства группой*: группы с высоким уровнем организованности оказываются более успешными при использовании руководителем демократического стиля, предоставляющего членам группы определенную свободу, чем при использовании авторитарного стиля, жестко ограничивающего рамки деятельности членов группы;

– *групповые мотивы и ценности*: если большинство работников разделяет коллективистские ценности и ориентировано на общий результат, высокий уровень организованности группы приводит к повышению ее эффективности; однако если в группе преобладают индивидуалистические ценности или, например, ориентация на противодействие руководству, то повышение организованности может не только не привести к росту эффективности, но и снизить ее;

– *тип выполняемой группой деятельности*: зависимость эффективности от организованности группы сильнее проявляется в подразделениях, занятых решением творческих задач, и слабее – в группах, работающих по заданному заранее шаблону.

Кроме того, организованность может сама влиять на связь других характеристик группы с ее эффективностью. Например, в группах с низким уровнем организованности результат командной деятельности в большей степени зависит от внешних условий: взаимодействия с другими подразделениями, особенностей руководства и управленческой структуры и т. п., в то время как в высокоорганизованных группах зависимость групповой эффективности от внешних обстоятельств проявляется значительно слабее.

Глава 6. ФЕНОМЕНЫ ОТНОШЕНИЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

6.1. Взаимоотношения

Понятие взаимоотношений в группе

Взаимоотношения – система социальных установок и стереотипов субъектов относительно друг друга, которые формируются и трансформируются в процессе их непосредственного взаимодействия или под влиянием мнения других субъектов.

Систему взаимоотношений в малой группе можно рассматривать с точки зрения трех параметров:

1. *Структурный параметр* – положение индивида в группе и совокупность относительно устойчивых связей в группе, в которые он включен непосредственно или косвенно. В производственной группе существуют разные связи: «работник – работник», «работник – группа», «работник – подгруппа», «подгруппа – группа» и «подгруппа – подгруппа».

2. *Модальный параметр* – содержание взаимоотношений индивида, их уровень и степень близости. Этот параметр характеризует типы взаимоотношений (симпатия, антипатия и безразличие), феномены взаимоотношений (доверие, референтность, идентичность и эмпатия), форму взаимоотношений (дружба, вражда, любовь), переживания индивидом особенностей общения с другими (совместимость), а также выражение взаимоотношений в их предпочтении друг друга в качестве партнеров по работе или отдыху, частоте взаимодействия и т. д.

3. *Когнитивный параметр* – взаимовосприятие и взаимопонимание членами друг друга.

В производственных группах и командах выделяют следующие виды взаимоотношений согласно основной сферы их формирования:

– *служебные (формальные)*, формирующиеся в процессе выполнения профессиональной деятельности и реализации совместных целей группы;

– *внеслужебные (неформальные)*, проявляющиеся между членами группы вне рабочего времени, например в процессе совместного отдыха или во время досуговых мероприятий.

В некоторых случаях в рабочих коллективах возникают и развиваются также *общественные* отношения, проявляющиеся в процессе общественно-полезной деятельности и связанные

с выражением гражданской позиции членов группы. Это может происходить, например, в рамках работы профсоюзной организации, при выполнении группой или отдельными ее членами общественных поручений, участии организации или ее отдельных подразделений в благотворительных мероприятиях и т. д.

Взаимоотношения в малой группе зачастую возникают стихийно в процессе ее формирования и жизнедеятельности. В производственных группах отношения индивидов часто зависят от предмета и условий труда, а также особенностей взаимодействия сотрудников в процессе работы и во внерабочее время. Это позволяет разрабатывать и осуществлять определенные организационно-управленческие и социально-психологические способы влияния на взаимоотношения членов группы, например, планировать расположение рабочих мест и работников, вовлекать тех или иных членов группы в проекты.

Взаимоотношения и эффективность группы

Взаимоотношения членов группы тесно связаны со многими аспектами групповой активности, в том числе с эффективностью группы. Влияние взаимоотношений на групповую эффективность носит достаточно сложный характер, во-первых, вследствие нелинейной связи между ними, а во-вторых, из-за действия большого числа факторов, усиливающих или ослабляющих это влияние.

Нелинейный характер действия взаимоотношений на эффективность проявляется в том, что позитивные отношения между членами группы до определенного момента положительно сказываются на результатах групповой деятельности. Однако, когда уровень взаимной симпатии индивидов в группе становится слишком высоким, эффективность группы может заметно снизиться. Это связано с тем, что работники основное внимание уделяют поддержанию хороших отношений в группе и меньше фокусируются на результативности работы. Иными словами, существует некоторое оптимальное значение близости и тесноты взаимоотношений членов группы, обеспечивающее высокий уровень групповой эффективности. При этом оптимальные значения уровня взаимоотношений в группах, занятых в разных сферах, различны. Например, в исследовании строительных бригад было обнаружено, что формирование производственных групп на основе заранее выявленных взаимных симпатий рабочих приводит

к снижению текучести кадров и повышению производительности труда (Van Zelst, 1952). В другом исследовании было установлено, что экипажи бомбардировщиков, члены которых находятся в тесных дружеских отношениях, хуже справляются с профессиональными задачами, чем экипажи, не имеющие близких эмоциональных связей (Homans, 1961).

К факторам, усиливающим или ослабляющим взаимосвязь групповой эффективности и взаимоотношений работников, относится групповая мотивация (например, социальная леность), групповые нормы, композиция группы и др., а также внешние условия жизнедеятельности группы. Так, в группах с высоким уровнем социальной лености улучшение взаимоотношений не отражается на эффективности группы. В то же время в группах, в которых социальная леность не проявляется или проявляется незначительно, позитивные взаимоотношения способствуют росту эффективности. Подобное действие оказывают групповые нормы, например неформальная норма продуктивности. В группах с высокой нормой продуктивности умеренные положительные взаимоотношения благоприятно отражаются на эффективности, в то время как в группах с низкой нормой – отрицательно или не отражаются вовсе. Композиция группы по разным характеристикам ее членов может оказывать как негативное, так и позитивное действие на связь взаимоотношений и эффективности группы. В частности, гетерогенность (неоднородность) группы по возрасту ее членов в сочетании с позитивными отношениями между ними способствует повышению эффективности.

К внешним условиям жизнедеятельности группы, влияющим на взаимосвязь взаимоотношений и эффективности, можно отнести особенности организации деятельности, тип решаемых задач, особенности руководства и др. В большей степени позитивные взаимоотношения способствуют росту эффективности в совместно-взаимодействующих группах, члены которых решают взаимосвязанные задачи, а в меньшей – в группах с совместно-индивидуальной формой организации работы, где каждый сотрудник выполняет свои профессиональные обязанности относительно самостоятельно.

На эффективность группы оказывают влияние социальные стереотипы ее членов, особенно те, которые проявляются в общении. В частности, отрицательные стереотипы, объектами которых могут выступать люди, принадлежащие к той или иной социальной группе (женщины, пожилые люди, мигранты и т. д.), часто отрицательно действуют на групповую эффективность. На практике отрицательные социальные стереотипы могут выражаться в насмешках, недоверии или игнорировании сотрудников их коллегами. Доказано, что работники, ставшие «мишенью» стереотипов, хуже справляются со своими обязанностями по сравнению с людьми, не подверженными их влиянию. Это происходит по следующим причинам: во-первых, результативность таких сотрудников снижается вследствие постоянного стресса; во-вторых, им приходится прилагать усилия, чтобы справляться с возникающими негативными эмоциями, что приводит к ухудшению концентрации; в-третьих, им приходится постоянно контролировать работу, чтобы не вызвать новые выпады коллег в свой адрес, что ведет к хроническому переутомлению. В конечном итоге, снижение эффективности отдельных рабоников из-за действия негативных стереотипов ведет к снижению производительности всего коллектива.

6.2. Совместимость

Понятие совместимости

Совместимость отображает психологическое единство субъектов в области отношений и выражается в максимально высокой позитивной оценке друг друга и сложившихся отношений по одной или нескольким их характеристикам. Совместимость имеет следующие отличительные признаки: а) проявляется в неформальной структуре группы и связана с решением субъектами социально-психологических задач; б) важное значение имеет удовлетворенность партнеров; в) большее значение имеет аффективный компонент, чем когнитивный и поведенческий. Совместимость-несовместимость тесно связана с типами отношений: симпатией, антипатией, безразличием.

Совместимость актуальна в группах, в которых индивиды находятся в дружеских и интимных отношениях (например, семья), совместно проводят много времени (арктическая экспедиция) или жизнедеятельность которых связана с экстремальными условиями и замкнутым пространством (экипаж космического корабля).

Так как субъектом внутригрупповой активности выступает индивид и неформальная подгруппа, то, согласно микрогрупповой теории, имеют место следующие уровни совместимости в группе:

– межличностная: совместимость между индивидами внутри неформальных подгрупп, между представителями разных подгрупп, между «самостоятельными» членами, между представителями подгрупп и «самостоятельными» членами группы;

– межмикрогрупповая: совместимость между неформальными подгруппами.

Межличностная совместимость может формироваться на основе нескольких категорий характеристик членов группы: биологической, физиологической, психологической, социально-психологической, социально-демографической. Наиболее существенными факторами проявления межличностной совместимости являются состав (численный размер и композиция), коммуникация и феномены отношений (доверие, референтность и идентичность). Чем больше размер группы, тем сильнее разнообразие индивидуальных особенностей членов группы, а значит, снижается вероятность оптимального сочетания этих особенностей, обусловливающего совместимость всех членов.

В группах разного типа межличностная совместимость определяется различными оптимальными сочетаниями физиологических, психологических и других особенностей индивидов. Например, совместимость супругов в семье может определяться взаимоподобием и взаимодополнением по типу высшей нервной деятельности, взаимоподобием по эмоциональной устойчивости, естественности и общительности, взаимодополнением по рациональности-эмоциональности, взаимоподобием по ролевым представлениям, доверчивости и терпимости, а также взаимодополнением по доминантности-ведомости.

В некоторых случаях совместимость по одной категории характеристик может компенсировать несовместимость по другой. Например, сходство социальных ценностей и установок (социально-психологический уровень) может в некоторой степени сдерживать напряженность в отношениях, обусловленную несовместимостью типов темперамента (психологический уровень).

Совместимость между подгруппами определяется сочетанием социально-психологических характеристик неформальных подгрупп, т. е. их целями, нормами и ценностями, отношением

к определенным объектам и явлениям, событиям и ситуациям. Наиболее существенными факторами такой совместимости являются доверие между подгруппами, референтность других подгрупп и идентичность с ними.

Совместимость членов и эффективность группы

Влияние совместимости на групповую эффективность определяется, прежде всего, особенностями организации совместной деятельности и условиями жизнедеятельности группы. В частности, роль совместимости в эффективности возрастает, когда группы длительное время находятся в условиях социальной изоляции и/или когда деятельность групп протекает в экстремальных условиях (например, экипаж международной космической станции, экспедиция в Арктике, геологоразведочный отряд). В любом случае, для таких групп характерна совместно-взаимодействующая форма организации совместной деятельности.

Связь совместимости с разными видами групповой эффективности неодинакова. Такой показатель социально-психологической эффективности, как психологический комфорт членов в группе (подгруппе), прямым образом зависит от совместимости: чем сильнее выражена в группе совместимость ее членов, тем выше этот показатель ее эффективности.

В то же время совместимость оказывает на производственно-экономическую эффективность не столько прямое, сколько косвенное действие. В группах, члены которых отличаются высокой совместимостью по тем или иным характеристикам, происходит усиление интеграции, проявляющееся, например, в возрастании групповой сплоченности, понимании с «полуслова», увеличения скорости принятия групповых решений и др., что, в свою очередь, повышает эффективность группы. Соответственно, низкий уровень совместимости может не только замедлить интегративные процессы в группе, но и усилить проявления дезинтеграции, например обострение противоречий и возникновение деструктивных конфликтов, приводящих к снижению эффективности группы.

Кроме того, связь совместимости с производственно-экономической эффективностью может иметь нелинейный характер. Так, в исследовании подразделений, занимающихся охраной государственной границы, показано, что группы, члены которых обладают средней совместимостью, лучше и быстрее других справляются с поставленными задачами, а их сотрудники демонстрируют

ют высокую готовность к профессиональной деятельности (Авдеев, 2009). Группы с низкой межличностной совместимостью индивидов также достаточно четко и полно выполняют распоряжения руководства, однако их сотрудники быстро утомляются и не могут демонстрировать высокую готовность к службе в течение длительного времени. Подразделения, сотрудники которых отличаются высокой совместимостью, демонстрируют самые низкие результаты деятельности, а их сотрудники в большей степени ориентированы не столько на решение профессиональных задач, сколько на межличностное общение. В конечном итоге это приводит к снижению групповой результативности.

Эффективность групп с разной направленностью и разными условиями профессиональной деятельности зависит от совместимости индивидов по различным характеристикам. В частности, совместимость членов группы по их психологическим и социально-психологическим особенностям (темперамент, характер, социальные стереотипы) в большей степени влияет на эффективность подразделений, члены которых подолгу находятся в замкнутом пространстве или в экспедиции. Совместимость по физиологическим и психофизическим характеристикам (скорость реакции, ловкость, выносливость и т. п.) влияет на успешность групп, занятых деятельностью, где важна двигательная координация. В таких группах большое значение для эффективности имеет сочетание совместимости работников с их навыками согласованных действий. В этих случаях совокупный вклад совместимости и сработанности в показатели эффективности оказывается значительно выше, чем вклад каждого из указанных феноменов по отдельности.

6.3. Доверие

Доверие в организационном контексте

С начала 1990-х гг. в индустриально развитых странах стал возрастать интерес к доверию в организациях. Это обусловлено тем, что оно расценивается в качестве социального капитала, который оказывает влияние на эффективность деятельности организаций. А именно: доверие может облегчать обмен информацией, уменьшать затраты на контроль и управление, способствовать развитию внутри- и межорганизационных связей и др.

Актуальность доверия определяется современными тенденциями повышения конкурентоспособности организации: предоставление полномочий группам (командам) и отдельным сотрудникам, активное сотрудничество между группами (командами), создание альянсов между фирмами, радикальная реорганизация организационных процессов. Эти тенденции предполагают переход от бюрократических организационных структур к маневренности управления на основе доверия. Например, предоставление группам и сотрудникам больше полномочий означает авансирование им доверия и налагает на них большую ответственность. Оказанное доверие стимулирует сотрудников действовать так, чтобы его оправдать. Однако предоставление полномочий даст эффект только тогда, когда сотрудники в действительности хотят и могут выполнять предъявляемые к ним требования. Активное взаимодействие между командами и группами в организации требует доверия, которое способствует преодолению чрезмерной формализации взаимных обязательств и установлению истинного сотрудничества, позволяющего организации проявлять мобильность и сохранять конкурентоспособность в быстро меняющихся условиях рынка.

Так как доверие влияет на эффективность организации, группы, индивида, оно нуждается в формировании и поддержании. В то же время доверие – это не цель, а средство повышения эффективности. Поэтому не следует концентрировать все внимание на доверии. Кроме того, для обеспечения эффективности деятельности организации в целом, ее подразделений и отдельных сотрудников одного доверия недостаточно. Для успешной работы необходимы профессиональные знания и навыки сотрудников, грамотное построение производственного процесса, правильное распределение ролей, обучение и др. Более того, высокий уровень доверия может привести к злоупотреблению им, что в конечном счете обернется хроническим недоверием и снижением эффективности организации и ее субъектов.

Особое внимание уделяется доверию в группах и командах, так как они играют важную роль в жизнедеятельности их членов и организации в целом. Кроме того, малая группа расценивается как микромодель организации, на которой можно отрабатывать разные вопросы организационного доверия. Доверие в группе может включать передачу члену группы контроля над ресурсами

(оборудованием, пространством, капиталом) или власти над другими, раскрытие секретов члену группы или его привлечение для представления группы во внешней среде. Доверие в группе/команде рассматривается в связи с групповым развитием, групповой сплоченностью, внутригрупповым конфликтом, лидерством/руководством, деятельностью команды топ-менеджеров в условиях нововведений, адаптацией новичков в группе, работой и эффективностью группы и др. В некоторых работах внимание фокусируется на специфике проявления доверия в определенных типах группы, например виртуальных командах.

Понятие и многоплановая природа доверия

Доверие – избирательное отношение одного субъекта к другому, основанное на оценке некоторых качеств другого, готовности определенным образом взаимодействовать с ним и на ощущении личной безопасности (благополучия) от взаимодействия.

Доверие представляет собой сложный феномен, а потому в нем иногда выделяют те или иные компоненты. Например, межличностное доверие, по мнению одних авторов, включает компетентностно основанное доверие (уверенность в возможности других людей, приводящая к приписыванию им способности и надежности) и аффективно основанное доверие (вера в порядочность намерений других). Другие отмечают эмоциональное доверие (основано на межличностной заботе, беспокойстве и эмоциональных связях) и когнитивное доверие (связано с убеждениями относительно надежности партнера и его компетентности).

Наиболее полная и детализированная модель проявления доверия в малой группе создана в рамках микрогрупповой теории и включает два измерения: уровни и виды доверия.

Уровни проявления доверия:

– *межличностное*: доверие между индивидами внутри неформальных подгрупп, между членами разных подгрупп, между «самостоятельными» членами группы, между членами подгрупп и «самостоятельными» членами группы;

– *микрогрупповое*: доверие индивидов к неформальной подгруппе как коллективному субъекту и доверие подгруппы к отдельным индивидам;

– *групповое*: доверие индивидов к группе как коллективному субъекту и группы к отдельным индивидам;

– *между подгруппами*: доверие между неформальными подгруппами как коллективными субъектами, между подгруппами и не включенными в них членами;

– *между подгруппой и группой*: доверие неформальной подгруппы к группе и группы к подгруппе.

К видам относится *деятельностно-совладающее, конфиденциально-охранительное* и *информационно-инфлюативное* доверие. Каждый вид включает в себя три компонента: когнитивный (убежденность в наличии-отсутствии определенных качеств у объекта доверия), эмоционально-оценочный (позитивная-негативная оценка объекта доверия), поведенческий (готовность определенным образом взаимодействовать с объектом доверия). Деятельностно-совладающее доверие (ДСД) основывается на позитивной-негативной оценке инструментальных знаний и навыков другого индивида (подгруппы, группы) и представляет собой убежденность в его способности эффективно выполнять деятельность или делать вклад в общую работу, а также готовность к сотрудничеству с ним. Это доверие определяется результатами деятельности другого субъекта, которые отображают две характеристики: компетентность и ответственность в определенном виде деятельности. Конфиденциально-охранительное доверие (КОД) основывается на позитивной-негативной оценке индивидами морально-нравственного облика другого субъекта и представляет собой убежденность в его порядочности, а также готовность открываться ему и полагаться на него на фоне ощущения личной безопасности. Информационно-инфлюативное доверие (ИИД) основывается на позитивной-негативной оценке индивидами позиции другого субъекта и представляет собой убежденность в правильности его мнения, а также готовность принимать информацию и влияние от него. Это доверие определяется компетентностью другого по вопросам, которые неопределенны и значимы для субъекта доверия.

Два измерения доверия интегрированы друг с другом, так что каждый уровень выражается в трех видах доверия. Таким образом, может быть пятнадцать разновидностей доверия: межличностное деятельностно-совладающее, информационно-инфлюативное и конфиденциально-охранительное доверие, микрогрупповое деятельностно-совладающее, информационно-инфлюативное и конфиденциально-охранительное доверие и т. д.

В производственных группах наиболее сильно выражено микрогрупповое доверие, менее выражено – групповое доверие, а наименее всего – межличностное доверие. Внутри неформальных подгрупп в группе существует несколько иная тенденция: по каждому виду наиболее сильно выражено микрогрупповое доверие, менее – межличностное доверие и еще меньше – групповое доверие. Кроме того, межличностное доверие по всем видам значительно сильнее проявляется внутри подгрупп, чем в группе в целом.

Доверие и эффективность группы

Поскольку доверие представляет собой многомерный феномен, его влияние на групповую эффективность неоднозначно. В одних случаях наблюдают непосредственную и положительную роль доверия в эффективности группы, а в других – сложную связь между доверием в группе и эффективностью группы. Кроме того, картина становится более расплывчатой, когда речь идет о разных показателях (в том числе объективных и субъективных) групповой эффективности. В связи с этим остановимся на связи доверия с воспринимаемой членами групповой эффективностью, т. е. с субъективными показателями эффективности. Во-первых, на производственно-экономическую эффективность группы влияет, прежде всего, микрогрупповое доверие, т. е. доверие членов к неформальным подгруппам в группе по всем его видам: деятельностно-совладающему, конфиденциально-охранительному и информационно-инфлюативному. Вероятно, доверие индивидов к той или иной неформальной подгруппе, к которой они принадлежат, выступает своего рода «посредником» в их восприятии группы в целом как субъекта производственно-экономической деятельности, в том числе ее эффективности.

В свою очередь, на социально-психологическую эффективность группы (удовлетворенность членов группой и результатами ее деятельности, психологический комфорт членов в группе и содействие группы личностному и профессиональному развитию своих членов) позитивно действует межличностное и групповое доверие по всем трем их видам. То есть чем сильнее будет доверие членов друг к другу и к группе в целом и в то же время слабее их доверие к своим подгруппам, тем сильнее они будут склонны воспринимать социально-психологическую эффективность группы как более высокую. Зависимость социально-психологической

эффективности неформальных подгрупп имеет иную, но вполне естественную тенденцию: позитивный эффект относительно всех показателей этого вида эффективности создает микрогрупповое и межличностное доверие. Иначе говоря, чем выше будет доверие членов к своей подгруппе и друг к другу в подгруппе и вместе с тем ниже их доверие к группе в целом, тем они будут более склонны воспринимать социально-психологическую эффективность своей подгруппы как высокую.

Во-вторых, уровни и виды доверия влияют на социально-психологическую эффективность группы и подгруппы не только по отдельности, но и во взаимодействии друг с другом. Например, в удовлетворенность группой и результатами ее деятельности делают совместный вклад: а) межличностное деятельностно-совладающее и микрогрупповое конфиденциально-охранительное доверие; б) микрогрупповое деятельностно-совладающее, межличностное и групповое конфиденциально-охранительное доверие; в) межличностное, микрогрупповое и групповое информационно-инфлюативное доверие. При этом микрогрупповое и групповое доверие, микрогрупповое и межличностное доверие на уровне группы, микрогрупповое и групповое доверие на уровне неформальной подгруппы в какой-то мере взаимоисключают друг друга с точки зрения влияния на те или иные показатели социально-психологической эффективности группы и подгруппы. Это взаимоисключение связано с тем, что один уровень делает позитивный, а другой – негативный вклад в меру проявления того или иного показателя эффективности. В целом, тенденция такая же, как описана в предыдущем абзаце.

В-третьих, доверие влияет на эффективность не только прямым образом, но и в сочетании с другими характеристиками группы и некоторыми особенностями ее членов. Например, доверие совместно с групповой и индивидуальной мотивацией сотрудников оказывает действие на некоторые аспекты эффективности. В частности, члены группы с высоким уровнем мотивации и в условиях высокого доверия склонны работать как одно целое (высокая координация) и направлять свое усилие на достижение групповых целей, а в условиях низкого доверия предпочитают работать по отдельности (низкая координация) и прилагают свое усилие, прежде всего, к достижению персональных целей.

На социально-психологическую эффективность группы/подгруппы оказывает действие сочетание доверия со сплоченностью: высокая сплоченность группы или подгруппы при высоком доверии способствует удовлетворенности, комфорту и личному развитию членов группы. Снижение доверия приводит к нарушению коммуникации и разрушению эмоциональных связей между индивидами, что отрицательно сказывается на эффективности.

Доверие влияет на социально-психологическую эффективность во взаимосвязи с групповой, микрогрупповой и межличностной идентичностью. При этом высокие показатели групповой эффективности определяются сочетанием высокой групповой идентичности и низкого микрогруппового доверия, высокого группового доверия и низкой микрогрупповой идентичности. Для эффективности неформальных подгрупп характерна обратная закономерность: сочетание высокого микрогруппового доверия и низкой групповой идентичности, высокой микрогрупповой идентичности и низкого группового доверия.

Кроме того, доверие совместно с общими (социально-психологическими) противоречиями делает вклад в воспринимаемую членами прозводственно-экономическую эффективность группы. При этом различные виды и уровни доверия вносят положительный, а противоречия – отрицательный вклад в данный вид эффективности. Это значит, что работники более высоко оценивают производственно-экономическую эффективность своей группы тогда, когда имеет место высокое доверие и минимально проявляются противоречия. В то же время обострение противоречий при одновременном снижении доверия способствует разобщенности членов группы, уменьшению их вклада в общую работу, что неизбежно влечет за собой снижение результативности групповой деятельности.

Снижение и повышение доверия

Актуальной практической задачей является управление доверием в производственных группах. Ее решение предполагает знание возможных причин снижения доверия. При этом надо целенаправленно и избирательно выбирать методы и приемы воздействия с учетом уровня и вида проявления доверия, выступающего предметом воздействия (табл. 12 и 13). Если учитывать уровни проявления доверия, то для эффективности группы важное значение имеет межличностное (по группе в целом) и групповое доверие, а для эффективности подгруппы – межличностное (внутри подгруппы) и микрогрупповое доверие.

Таблица 12

Причины снижения и способы повышения деятельностно-совладающего доверия

Причины снижения ДСД	Способы устранения причин снижения ДСД
Низкая результативность групповой и индивидуальной деятельности, отрицательная оценка работниками возможностей друг друга и группы в целом (групповое и межличностное доверие)	Профессиональное обучение членов группы
	Создание ситуаций успеха в деятельности группы или отдельных ее членов
Избыточный контроль и ограничение самостоятельности группы со стороны руководства (групповое доверие)	Предоставление группе или отдельным индивидам самостоятельности и полномочий в работе
Постоянная и необоснованная критика группы или отдельных ее членов со стороны руководства, игнорирование достижений группы (групповое и межличностное доверие)	Внешнее выражение руководством уверенности в том, что подчиненные способны работать должным образом
	Своевременное и справедливое поощрение группы и отдельных членов за успехи в работе
Многочисленный состав группы (межличностное доверие)	Уменьшение численности группы
Отсутствие опыта совместной работы (групповое и межличностное доверие)	Постановка задач или создание ситуаций, предполагающих интенсивную совместную деятельность
	Включение работников в дополнительную форму совместной работы (например, группа предложением, кружок качества)
	Тренинг
Высокая внутригрупповая конкуренция и «жесткие» методы борьбы	Организация межгрупповой конкуренции
	Пространственно-функциональное объединение конкурирующих работников
	Обособление конкурирующих работников в пространстве и времени
	Тренинг

Окончание табл. 12

Причины снижения ДСД	Способы устранения причин снижения ДСД
Деструктивные и хронические конфликты в группе (межличностное доверие)	Устранение объективных причин конфликта
	Обособление конфликтующих сторон в пространстве и времени
	Тренинг

Таблица 13

Причины снижения и способы повышения конфиденциально-охранительного доверия

Причины снижения КОД	Способы устранения причин снижения КОД
Неспособность группы отстаивать интересы и обеспечивать безопасность своим членам (групповое доверие)	Отстаивание руководителем совместно с подчиненными интересов группы
	Групповое социально-психологическое обучение
Выраженная конкуренция по поводу материального вознаграждения, морального поощрения, карьерного продвижения (межличностное доверие)	Вознаграждение по групповым, а не только по индивидуальным результатам деятельности
	Объективность и справедливость в поощрении и продвижении членов группы
Обособленность или противостояние подгрупп (групповое и межмикрогрупповое доверие)	Создание соревнования группы с другими группами
	Пространственное и функциональное объединение представителей разных подгрупп
	Тренинг
Наличие подгрупп и членов, склонных к доносительству, нетерпимости, интригам (межличностное, межмикрогрупповое и групповое доверие)	Поощрение руководством порядочности, взаимоподдержки в группе
	Нейтрализация активности и влияния отдельных подгрупп и членов, являющихся источником раздора
	Деструктурирование и разрушение подгрупп

Окончание табл. 13

Причины снижения КОД	Способы устранения причин снижения КОД
Поддержка, продвижение руководителем одних членов и подгрупп и игнорирование, притеснение других – принцип «исключений» (межличностное и межмикрогрупповое доверие)	Соблюдение руководителем объективности и справедливости в поощрении и наказании работников
	Продвижение руководителем работников по профессиональным и деловым качествам
	Обсуждение руководителем актуальных вопросов не только с приближенными, но и с другими членами группы
Создание руководителем разногласий между членами группы и между подгруппами – принцип «разделяй и властвуй» (межличностное и межмикрогрупповое доверие)	Учет и баланс интересов большинства членов и подгрупп

Комментарии к способам повышения деятельностно-совладающего доверия:

– профессиональное обучение членов группы обеспечивает повышение их квалификации и, как следствие, уверенности в том, что группа и отдельные ее представители способны успешно выполнять стоящие перед ними задачи;

– ситуации успеха («маленькие победы») в деятельности группы или отдельных ее членов создаются руководством, например, в условиях организации межгруппового или межличностного соревнования; применение этого метода предполагает конфиденциальность моделирования ситуаций и поощрение за успехи;

– в зависимости от причин снижения доверия в конкретной группе может применяться тренинг командообразования, совместной работы, доверительных отношений, преодоления внутригрупповых конфликтов и др.;

– предоставление группе или отдельным индивидам самостоятельности и полномочий возможно тогда, когда группа и отдельные ее члены психологически готовы к таким составляющим деятельности, обладают необходимыми навыками и не будут злоупотреблять доверием;

– если группа имеет некоторый потенциал, но неуверенна в своих силах, нерешительна или пассивна, то подчеркивание руководством уверенности в способности группы или отдельных

ее членов добиваться успеха будет способствовать тому, что группа постепенно станет верить в свои силы и стремиться к успеху;

– уменьшение численности группы может быть достигнуто за счет ее разделения на две подруппы (например, на два звена в бригаде), или создания двух формальных групп, или распределения части членов группы по другим структурным подразделениям организации;

– пространственно-функциональное объединение конкурирующих работников означает включение их в решение общей задачи, предполагающей высокую взаимосвязанность и согласованность действий, единого для них результата;

– обособление конкурирующих или конфликтующих работников в пространстве и времени может осуществляться посредством включения их в разные группы, работы в разные смены и др.

Прокомментируем некоторые способы повышения конфиденциально-охранительного доверия. Так, руководитель должен отстаивать совместно с подчиненными интересы своей группы, если они кардинально не противоречат интересам организации.

Групповое вознаграждение привязано не столько к деятельности отдельных работников, сколько к результатам работы всей группы. В этом случае работники должны иметь возможность контролировать распределение вознаграждения, а критерии его распределения должны быть адекватными и понятными для работников. Кроме того, распределение вознаграждения может быть основано только на четкой идентификации и измеряемом вкладе каждого работника в общегрупповую работу. Такое стимулирование в полной мере может быть реализовано при совместно-взаимодействующей и совместно-последовательной форме организации деятельности группы.

Создание конкуренции (соревнования) группы с другими группами способствует повышению сплоченности группы и доверию в ней при условии, что группа должна быть более или менее регулярно успешной в этой конкуренции.

Пространственное объединение представителей разных подгрупп предполагает, что они размещаются рядом друг с другом в рабочем пространстве, а функциональное объединение – совмещение их функций и коммуникации в процессе совместной деятельности. Важно, чтобы они были взаимосвязаны, взаимозависимы в работе и результат совместной деятельности был общим для них.

Нейтрализация активности и влияния отдельных членов и подгрупп, являющихся источником раздора в группе, возможна посредством: понижения в должности, игнорирования руководителем, отстранения от решения важных вопросов, обострения противоречий с группой, подчеркивания ошибок и неудач, создания ситуаций «неуспеха» в работе, территориального или пространственного обособления от группы, исключения из группы.

Деструктурирование и разрушение подгруппы может осуществляться формальным и неформальным (социально-психологическим) способами. В первом случае из группы исключается лидер подгруппы, что может привести к ее полному или частичному распаду, или члены подгруппы распределяются по разным группам. Во втором случае создаются противоречия внутри подгруппы, которые постепенно приводят к ее деструктурированию и распаду.

Соблюдение объективности и справедливости в поощрении и наказании предполагает, что руководитель оценивает и стимулирует всех подчиненных адекватно их поступкам и результатам деятельности. Это создает необходимую предпосылку для доверия членов группы между собой и к руководству.

Руководитель должен продвигать подчиненных по профессиональным и деловым качествам, а не по иным критериям (чувство преданности, родственные связи, протежирование «сверху», денежное вознаграждение и др.). Если руководитель систематически нарушает этот принцип, то в группе неминуемо снижается доверие, в том числе по отношению к самому руководителю со стороны подчиненных.

Учет и баланс интересов большинства членов и подгрупп позволяет сглаживать острые противоречия между ними и тем самым поддерживать в группе равновесие сил и необходимую меру доверия.

6.4. Идентичность

Понятие и многоплановая природа идентификации и идентичности

В психологическом лексиконе широкое распространение получили понятия «идентификация» и «идентичность». *Идентификация* – это процесс единения и отождествления субъекта с некоторым объектом: самим собой, другим индивидом, нефор-

мальной подгруппой, малой группой или социальной категорией (этнической, национальной, религиозной, профессиональной, возрастной, полоролевой). Идентификация – непрерывный и развернутый во времени процесс, который может вызывать глубокие и прочные изменения в субъекте идентификации. Идентификацию и идентичность часто рассматривают в неразрывном единстве как процесс и результат, процесс и состояние, причину и следствие. Если следовать этой логике, то *идентичность* – это некоторый этап идентификации, предполагающий ощущение и переживание субъектом аутентичности или принадлежности к другому субъекту (индивиду, подгруппе, группе), более или менее устойчивое воспроизведение собственных особенностей или характеристик другого субъекта.

Идентичность, как и доверие, представляет собой сложный феномен, а потому должен быть комплексный подход к пониманию природы его проявления в малых группах. Так, в микрогрупповой теории разработана модель проявления идентичности индивидов в группе. Она включает два измерения: уровни и компоненты идентичности.

1. Уровни проявления идентичности индивидов в группе:

– *межличностная (М)*: идентичность между индивидами внутри неформальных подгрупп, между представителями разных подгрупп, между «самостоятельными» членами группы, между представителями неформальных подгрупп и «самостоятельными» членами группы;

– *микрогрупповая (МГ)*: идентичность индивидов с неформальной подгруппой в группе;

– *групповая (Г)*: идентичность индивидов с группой.

Межличностная идентичность – это знание и переживание человеком своей сопричастности значимому другому индивиду, направленность на восприятие себя и других, а также на собственное поведение в соответствии с усвоенными характеристиками этого другого. *Микрогрупповая* и *групповая идентичность* – знание и переживание индивидом своей принадлежности к некоторой подгруппе/группе, готовность воспринимать себя и других, мыслить и действовать в соответствии с усвоенными значимыми характеристиками этой подгруппы/группы.

Межличностная идентичность может быть персонифицированной и деперсонифицированной. Персонифицированная идентичность определяется тем, насколько другие референтны и привлекательны для индивида, в какой мере они обладают актуальными для него характеристиками (например, «Я идентифицируюсь с этим человеком, потому что он имеет такие индивидуальные особенности, которыми я хочу обладать»). Деперсонифицированная (т. е. обезличенная) межличностная идентичность опосредована микрогрупповой идентичностью («Я идентифицируюсь с этим человеком, потому что я и он идентифицируем себя с нашей подгруппой») и групповой идентичностью («Я идентифицируюсь с этим человеком, потому что и я, и он идентифицируем себя с нашей группой»).

Микрогрупповая идентичность обусловлена особенностями восприятия подгруппы и отношения к ней индивидов, а также внешнего взаимодействия подгруппы: чем более подгруппа определенна, референтна, вызывает доверие и удовлетворенность членством или конкурирует (конфликтует) с другими подгруппами, тем более выражена у ее членов микрогрупповая идентификация.

Групповая идентичность определяется следующими факторами: а) определенностью группы, т. е. восприятием некоторой общности людей как группы, имеющей свои границы, свое «имя» и др.; б) размытостью границ неформальных подгрупп в группе; в) референтностью группы и доверием к ней; г) ощущением преимущества от членства в группе по сравнению с другими группами; д) успешной конкуренцией группы с другими группами.

2. Компоненты идентичности в группе:

– *когнитивный (К)*: ощущение субъектом своей сопричастности значимому другому (индивиду, подгруппе, группе) и интегративной связи с ним, восприятие себя и других в соответствии с характеристиками значимого другого;

– *аффективный (А)*: переживание субъектом связи с другим и оценка позитивности этой связи, переживание своего соответствия другому и событий, происходящих с ним;

– *поведенческий (П)*: относительно устойчивое воспроизведение субъектом в своих действиях и поступках значимых характеристик другого, а также поведение в соответствии с его ожиданиями.

Каждый уровень проявления идентичности работников – межличностный, микрогрупповой и групповой – содержит три перечисленных компонента.

В производственных группах сильнее выражена групповая идентичность и заметно слабее – микрогрупповая и межличностная идентичность по всем трем компонентам. Исключение составляет групповая идентичность по аффективному компоненту, которая занимает промежуточное положение между микрогрупповой и межличностной идентичностью.

Между уровнями идентичности существуют определенные связи. Так, в производственных группах линейная связь существует между микрогрупповой и межличностной идентичностью (по всем трем компонентам), между групповой и микрогрупповой идентичностью (только по аффективному компоненту) и полностью отсутствует между групповой и межличностной идентичностью. Более высокой детерминирующей способностью обладает групповая идентичность по отношению к микрогрупповой и межличностной идентичности. Нелинейная связь имеет место между групповой и микрогрупповой идентичностью (по трем компонентам). Ее особенность заключается в том, что повышение групповой идентичности сопровождается снижением микрогрупповой идентичности. Это происходит до некоторой точки перегиба, в которой тенденция меняется: дальнейшее усиление групповой идентичности сопровождается, наоборот, повышением микрогрупповой идентичности. Переход от одной тенденции к другой раньше всего наблюдается по аффективному, а позже – по когнитивному компоненту. Вероятно, работники начинают неосознанно, на эмоциональном уровне (аффективный компонент) ощущать возникающий дисбаланс между групповой и микрогрупповой идентичностью. Со временем они приходят к пониманию и осмыслению (когнитивный компонент) этого дисбаланса как нежелательного, угрожающего сохранению микрогрупповой идентичности.

Идентичность (идентификация) и эффективность группы

Групповая, микрогрупповая и межличностная идентичность оказывают положительное влияние на желание членов группы участвовать в совместной деятельности, сохранять и развивать свою группу, на их экстраролевое поведение и др. Это положительно отражается на результативности работы группы и орга-

низации в целом. Вместе с тем взаимосвязь идентичности и эффективности носит достаточно сложный характер. Это связано как с особенностями структуры самих феноменов эффективности и идентичности, так и с влиянием множества других факторов и условий, от которых зависит их взаимовлияние. Во-первых, в показатели воспринимаемой членами прозводственно-экономической эффективности группы делает вклад, прежде всего, микрогрупповая идентичность по всем ее компонентам (когнитивному, аффективному и поведенческому). Это значит, что неформальные подгруппы выступают в роли своеобразных посредников в отношениях индивида с группой: сотрудники, сильно идентифицирующие себя со своей подгруппой, воспринимают группу в целом как успешную в профессиональной деятельности.

Во-вторых, на показатели социально-психологической эффективности группы положительно влияют все компоненты межличностной и групповой идентичности, в то время как микрогрупповая идентичность с этим видом групповой эффективности не связана, а в некоторых случаях связана отрицательно. То есть если работники идентифицируют себя в большей степени с группой в целом, а не с подгруппой, уровень этого вида групповой эффективности возрастает. С социально-психологической эффективностью подгрупп, в свою очередь, положительно связаны микрогрупповая и межличностная идентичность по всем их компонентам. В свою очередь, связь этой эффективности с групповой идентичностью либо очень слабая (по аффективному и поведенческому компонентам), либо вовсе отрицательная (по когнитивному компоненту). Это значит, что высокая удовлетворенность индивидов подгруппой, их психологический комфорт в подгруппе и содействие подгруппы их развитию наблюдаются тогда, когда члены неформальной подгруппы воспринимают себя прежде всего как часть этой подгруппы, а не группы в целом, идентифицируют себя прежде всего с представителями своей подгруппы.

В-третьих, разные уровни идентичности, взаимодействуя друг с другом, оказывают совместное влияние на социально-психологическую эффективность групп и подгрупп. В частности, одновременно высокая групповая и/или межличностная идентичность в сочетании с низкой микрогрупповой идентичностью оказывают положительное действие на эту эффективность группы. Следовательно, как микрогрупповая и групповая

идентичность, так и микрогрупповая и межличностная идентичность в определенной мере взаимоисключают друг друга с точки зрения их действия на социально-психологическую эффективность группы. В социально-психологическую эффективность подгрупп, наоборот, делает вклад сочетание высокой микрогрупповой и низкой групповой идентичности. Внутри неформальных подгрупп микрогрупповая и групповая, микрогрупповая и межличностная идентичность либо взаимоисключают, либо в слабой мере взаимодополняют друг друга, но с доминированием микрогрупповой идентичности в плане влияния на тот или иной показатель социально-психологической эффективности подгруппы.

В-четвертых, взаимосвязь идентичности и эффективности зависит от действия некоторых характеристик группы и условий ее жизнедеятельности. В их число входят доверие, мотивация, сплоченность и др. Так, социально-психологическая эффективность группы определяется сочетанием высокой групповой идентичности, группового доверия и низкой микрогрупповой идентичности и микрогруппового доверия, а эффективность подгрупп – сочетанием высокого проявления микрогруппового доверия и микрогрупповой идентичности с низким проявлением группового доверия и групповой идентичности. При этом межличностная идентичность и межличностное доверие вносят положительный вклад в социально-психологическую эффективность и группы, и подгруппы. Таким образом, разные феномены отношений в командах – доверие и идентичность – взаимодополняют друг друга, оказывая совместное влияние на эффективность.

Влияние идентичности на эффективность группы во многом зависит и от особенностей мотивации ее членов. В частности, в группах с высокой идентичностью сотрудников снижается эффект «социальной лености» (стремления индивидов уменьшать свои усилия по достижению общей цели в надежде, что другие члены группы справятся с задачей и без них), что положительно сказывается на эффективности.

Кроме того, высокий уровень мотивационного единства и сплоченности группы в сочетании с высоким уровнем групповой и низкой микрогрупповой идентичностью обеспечивает высокую социально-психологическую эффективность группы.

Снижение и повышение идентичности

Существуют разные причины снижения групповой идентичности, для предотвращения которых могут быть реализованы разные методы организационно-управленческого воздействия (табл. 14).

Таблица 14

Причины снижения и способы повышения групповой идентичности

Причины снижения идентичности	Способы устранения причин снижения идентичности
Отсутствие ощущения преимущества от членства в группе (по сравнению с другими группами)	Оптимизация системы мотивации и стимулирования членов группы
	Демонстрация позитивных отличий группы
	Рекламирование успехов группы
Низкая референтность группы для ее членов	Создание привлекательных условий труда для членов группы
	Проведение групповых обучающих и досуговых мероприятий
Неудовлетворенность группой: результатами ее деятельности, конкуренцией с другими группами и др.	Создание ситуаций успеха в деятельности группы и межгрупповой конкуренции
	Оптимизация организации совместной деятельности группы
Негативные взаимоотношения или конфликты с другими членами группы	Поиск конструктивных способов разрешения конфликтов
	Поощрение кооперации и сотрудничества членов группы
Снижение статуса группы в организации или во внешней среде	Наделение группы новыми полномочиями
	Перераспределение задач между подразделениями организации
	Повышение организационного статуса лидеров группы
Внутренняя дезинтеграция группы, разрушение ее статусно-ролевой композиции	Перераспределение ролей, функций и обязанностей между членами группы
	Фасилитация интегративных процессов (сплочения, доверия и др.) в группе
	Реорганизация подразделения, изменение политики управления группой
	Организация межгруппового соревнования

Общая цель устранения и предотвращения причин снижения групповой идентичности сводится к тому, чтобы так или иначе повысить привлекательность группы для ее членов. Так, оптимизация системы мотивации и стимулирования персонала может включать в себя, например, изменение оплаты труда (переход на сдельную или, наоборот, окладную форму начисления заработной платы), введение дополнительных льгот, надбавок и премий для членов группы, а также различные формы нематериального стимулирования, привлекательные для сотрудников конкретного подразделения.

Демонстрация позитивных отличий группы может проводиться как в форме информирования членов группы или организации в целом об успехах этой группы, так и путем организации межгрупповых соревнований, например профессиональных конкурсов, победа в которых обладает достаточной значимостью и повышает общий престиж группы. При этом важно, чтобы подобные соревнования проводились регулярно, а шансы конкурирующих команд были приблизительно равными. В таком случае разные группы поочередно оказываются в ситуации успеха, положительно влияющей на имидж, референтность и привлекательность группы, что способствует повышению групповой идентичности среди ее членов.

Создание привлекательных условий труда, а также оптимизация совместной деятельности требуют принятия определенных управленческих решений. Ими могут быть, например, предоставление сотрудникам возможности выбора графика работы или выполнения части работы удаленно, автоматизация документооборота, предоставление дополнительных компенсаций (например, отгулов) за внеурочную работу, организация зоны отдыха для сотрудников и т. д.

Повышение референтности группы и, как следствие, предотвращение снижения идентичности ее членов может осуществляться также через проведение групповых мероприятий: обучающих, спортивных, досуговых и т. д. Например, для специалистов конкретного отдела могут быть организованы курсы повышения квалификации или профессиональной сертификации, по итогам которых сотрудники могут получить дополнительное подтверждение своего профессионального уровня. Руководителем подразделения могут также инициироваться совместные по-

ходы в театр или поездки на природу и т. п., позволяющие установить неформальные отношения между сотрудниками, стимулирующие их желание быть частью коллектива.

Устранение конфликтов и формирование позитивных взаимоотношений в группе, способствующих росту идентичности ее членов, может происходить посредством разрешения конкретных ситуаций с привлечением «третейского судьи» или путем переговоров с конфликтующими сторонами. Такой способ решения в большей мере подходит для быстрого устранения текущих проблем, но может оказаться неэффективным в долгосрочной перспективе. В этом случае целесообразно применить стратегию поощрения кооперации и сотрудничества членов группы. Для этого необходимо пересмотреть характер деятельности, выполняемой группой, и устранить ситуации, способствующие развитию внутригрупповой конкуренции: например, распределив обязанности в коллективе таким образом, чтобы каждый сотрудник решал свою, относительно автономную часть общей задачи, или пересмотрев систему распределения вознаграждения членов группы по результатам ее деятельности.

Повышение статуса группы в организации или за ее пределами может осуществляться путем перераспределения выполняемых подразделениями задач и наделения группы определенными полномочиями. Например, группе может быть поручена разработка проекта, значимого для всей организации, и предоставлено право распределять необходимые для этого финансы или контролировать выполнение другими группами задач, связанных с этим проектом. В некоторых случаях для достижения подобного эффекта достаточно повысить статус не всей группы в целом, а только ее формального или неформального лидера. Однако надо четко понимать, что авансированное доверие и предоставленные полномочия будут соразмерны возможностям и ответственности тех, кому они адресованы.

Снижение групповой идентичности может происходить и в результате преобладания в группе дезинтегративных процессов. В этом случае ситуация может быть скорректирована посредством повышения сплоченности, доверия, сотрудничества и др. Это достигается в результате организации соревнования между группами, специально организованных мероприятий (социально-психологических тренингов, совместного отдыха и т. д.). Повы-

шению идентичности также может способствовать изменение организационной культуры, например, изменение норм и правил взаимодействия сотрудников в компании. Другим способом предотвращения чрезмерной дезинтеграции группы может служить пересмотр функциональных обязанностей ее членов и перераспределение их таким образом, чтобы усилить их взаимосвязанность и взаимозависимость. В некоторых случаях может быть необходимо применение радикальных мер, таких как смена руководителя и состава группы, расформирование группы и распределение ее членов по другим группам.

Глава 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ГРУППОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

7.1. Взаимодействие внешней и внутренней активности группы

Могут быть разные тенденции взаимосвязи внешней и внутренней активности группы: а) внутренняя и внешняя активность антагонистичны; б) внутренняя и внешняя активность имеют позитивное взаимовлияние; в) разные особенности внешней активности оказывают различное действие на внутригрупповые процессы.

1. Многие группы имеют ограниченные ресурсы, а потому возникает проблема распределения этих ресурсов в их внешней и внутренней активности. Приоритет внешних или внутренних задач означает выделение больших ресурсов для одной сферы активности в ущерб другой. Следовательно, необходим компромисс в распределении ресурсов между двумя аспектами активности. В противном случае могут возникать негативные явления. Например, если группа игнорирует внешнюю информацию, то ухудшается состояние ее внутренней активности; если руководство группы уделяет слишком много внимания внутренним процессам, то хуже воспринимаются и учитываются изменения в окружающей среде; если группа активно собирает информацию во внешней среде без ее тщательного анализа и определения дальнейших действий, то у нее повышается риск оказаться неэффективной. В целом же считается, что группа, которая поддерживает хороший баланс или мобильно переставляет акценты между внутренней и внешней активностью, является более эффективной, чем группа, поддерживающая только внутреннюю или внешнюю активность.

2. Внешняя и внутренняя активность могут содействовать друг другу посредством их влияния на функционирование группы и ее результаты. Например, успешная координация действий членов группы способствует преодолению препятствий, неопределенности, конфликта в группе и создает благоприятную основу для внешней активности. Доверие и взаимное уважение членов группы оказывают позитивное влияние на пограничную активность, а высокая результативность внешней активности группы вызывает среди ее членов чувство гордости и уверенности в дее-

способности группы и посредством этого обусловливать позитивную внутреннюю динамику.

Кроме того, внутренняя и внешняя активность могут взаимодействовать на основе принципа взаимодополнения, так как каждая из них выполняет определенные функции, сочетание которых создает позитивные эффекты. Например, формирование и поддержание групповой идентичности часто обусловлено одновременно внутренней и внешней активностью. Внутренняя активность обеспечивает групповую идентичность посредством усиления групповых границ и сплоченности. Внешняя активность, связанная с процессами межгруппового взаимодействия и восприятия, межгруппового сравнения и дифференциации, способствует формированию позитивного отличия своей группы от других групп, а значит, усилению групповой идентичности.

3. Связь между внешней и внутренней активностью, в том числе в контексте эффективности группы, зависит: а) от характеристик внешнего взаимодействия группы (подгруппы), таких как интеграция, дезинтеграция или относительная социальная изоляция; б) меры результативности (успешности – неуспешности) взаимодействия.

Внешняя интеграция. Межгрупповая интеграция (например, кооперация) приводит к размыванию границ группы, снижению ее внутренней интеграции и нарушению ее социально-психологической структуры. Успешное и продолжительное интегративное взаимодействие между группами с высокой вероятностью приведет к образованию межгрупповых неформальных подгрупп или к слиянию групп и исчезновению их как самостоятельных единиц. Процесс взаимопроникновения и слияния институализированных групп сдерживается их социальной целостностью, основанной на организационном предписании и формальных границах. В неформальных группах такой сдерживающей преграды нет, а следовательно, этот процесс будет неизбежен.

Процесс нарастающей межгрупповой интеграции отражается на динамике феноменов внутреннего и внешнего общения группы (например, возрастание межгрупповой и ослабление внутригрупповой сплоченности и идентичности), эффектов межгруппового восприятия и отношения (исчезновение эффектов аутгрупповой гомогенности, аутгрупповой дискриминации и предубеждения, «черной овцы», аутгруппового дефаворитизма). Этот

процесс оказывает влияние на ранее сложившиеся неформальные подгруппы в каждой группе. В одних подгруппах, не обладающих внутренней интеграцией (низкий уровень идентичности и доверия, сплоченности и совместимости), будет происходить размывание границ, перегруппирование или слияние с подгруппами аутгруппы. В других подгруппах, характеризующихся стремлением к самосохранению и высокой внутренней интегративностью, наоборот, усилится непроницаемость границ и автономность.

Если внешняя интеграция группы становится неуспешной (например, межгрупповое сотрудничество оказывается невыгодным), то это блокирует процесс слияния групп и приводит к дистанцированию между ними.

Внешняя дезинтеграция. Дезинтегративное межгрупповое взаимодействие (например, конфликт, конкуренция) вызовет усиление интеграции всей группы и ослабление интеграции внутри подгрупп. Во-первых, такое внешнее взаимодействие несет с собой угрозу для «Я-образа» и «Мы-образа» членов группы, а следовательно, актуализирует осознание своей групповой принадлежности. Это осознание определяет процессы конвергенции, которые в значительной мере связаны с повышением открытости подгрупп по отношению к группе в целом. Открытость микрогрупп достигается за счет размывания их границ и усиления интегративных связей, выходящих за пределы подгруппы, т. е. связей с членами других подгрупп и «самостоятельными» членами. Во-вторых, чтобы успешно противостоять другому коллективному субъекту, членам группы необходимо повысить свою активность, направленную вовне, и усилить непроницаемость групповых границ. В-третьих, должен существовать единый вектор активности, создаваемый и направляемый благодаря какому-то управляющему и координирующему звену, в качестве которого может выступать индивид (руководитель, неформальный лидер) или подгруппа (относительно устойчивая или ситуативная), способная в большей степени, чем один индивид, мобильно организовать группу в сложных условиях.

Эта общая реакция группы на ситуацию внешней дезинтеграции сопровождается соответствующей динамикой феноменов внутригруппового общения: усилением групповой сплоченности и идентичности, ослаблением внутригрупповой конкурен-

ции и конфликтов. В частности, межгрупповая конкуренция и межгрупповой конфликт приводят к увеличению внутригрупповой сплоченности, поддержки и солидарности, более полному осознанию своей групповой принадлежности, повышению непроницаемости групповых границ и уменьшению меры девиантности индивидов относительно групповых норм. Если группа регулярно оказывается успешной, то дополнительно возрастает доверие членов к своей группе и друг к другу. Происходит также усиление проявления эффектов межгруппового восприятия и отношения (аутгрупповая гомогенность, «черная овца», аутгрупповое предубеждение, ингрупповой фаворитизм и аутгрупповая дискриминация).

На первой стадии межгрупповой дезинтеграции могут встречаться и другие варианты протекания групповых процессов: а) группа избегает дезинтегративного взаимодействия, и в ней практически ничего не изменяется; б) при сильном и неожиданном внешнем разрушающем воздействии может произойти быстротекущее разрушение группы, если она не способна быстро мобилизовать свои ресурсы или не обладает ими (например, неожиданное нападение врага на воинское подразделение и возникновение паники).

Дальнейшее развитие внутригрупповых процессов в случае продолжающейся межгрупповой конкуренции или межгруппового конфликта зависит от групповой успешности или неуспешности в этом взаимодействии. Регулярная успешность поддерживает и усиливает обозначенные выше процессы, феномены и эффекты. Регулярная неуспешность часто приводит к тому, что активность группы из внешнего плана перенаправляется во внутренний, начинает ярко проявляться атрибуция ответственности и выяснение отношений по поводу «провалов» группы. В результате этого снижается сопротивление группы внешнему воздействию и возникают изменения в самой группе. Изменения отражаются в динамике феноменов внутригрупповой активности: снижается групповая сплоченность и идентичность, доверие к группе и между подгруппами, повышается конфликтность между подгруппами, с одной стороны, и возрастает сплоченность, идентичность и доверие внутри подгрупп, с другой. Таким образом, регулярная неэффективность приводит к усилению дезинтеграции между подгруппами и интегративности внутри них.

Все эти процессы с высокой вероятностью приведут к ухудшению групповой работы.

Эта общая тенденция может не возникнуть в том случае, если само существование группы связано с какой-либо социальной идеей, исключительно значимой для ее членов и побуждающей их противодействовать другому субъекту или внешним условиям. Регулярная неуспешность группы также может привести к изменению ее структурных компонентов: распаду, перегруппированию, возникновению новых подгрупп. Переструктурирование группы может дать толчок к ее качественно новой внешней активности и повышению противодействия внешней среде.

Сохранение институализированной группы в условиях регулярной неэффективности обеспечивается наличием у нее социальной целостности, в основе которой находятся формальные границы, социальные связи, статусы и роли, заданные организацией. Неформальная группа не имеет социальной целостности, а потому ее существование в подобных условиях может поддерживаться только за счет психологической целостности.

Ограниченность внешних социальных контактов. В условиях относительной социальной изоляции находятся группы разного типа: экипажи подводных лодок и судов дальнего плавания, арктические и антарктические экспедиции и др. В этих внешних условиях возникает ряд внутренних процессов, характерных для группы с неэффективным внешним дезинтегративным взаимодействием. Сходство обусловлено тем, что и в одних, и в других условиях активность группы направлена во внутренний план. Следовательно, общая реакция группы на ограничение взаимодействия с внешней средой проявляется в усилении дезинтеграции группы в целом и интеграции внутри микрогрупп. Для ослабления напряженности в межличностных отношениях и предотвращения возникновения конфликтов в антарктических экспедициях практикуют включенность членов в разнообразные индивидуальные и коллективные виды деятельности (например, освоение иностранного языка или обучение иностранному языку других членов, подготовка и чтение лекций по какой-либо тематике) помимо основной работы.

7.2. Кооперация и конкуренция

Понятие кооперации и конкуренции

Кооперация – интеграция субъектов в виде объединения и координации их действий, которые подчиняются общим интересам. В этом случае действия каждого участника способствуют или как минимум не препятствуют действиям других по решению задач. Для кооперации характерны такие сочетания способов взаимодействия, как содействие-содействие и содействие-бездействие. Кооперация является необходимым условием осуществления и эффективного выполнения любой совместной деятельности. Признаками кооперации являются: отсутствие выраженного противоречия интересов, взаимозависимость, взаимоответственность, взаимопомощь, высокая включенность и вклад людей в процесс взаимодействия. Крайний вариант кооперации (чистая кооперация) будет иметь место тогда, когда, во-первых, полностью совпадают личные интересы и интересы других (общие интересы), а во-вторых, успех или неуспех группы означает, соответственно, успех или неуспех каждого. Например, чтобы у команды гребцов появился шанс победить на чемпионате мира, каждый должен выложиться до конца (грести изо всех сил), согласованно действовать со всеми остальными (грести в один такт), при необходимости компенсировать своими действиями ошибки другого. В результате этого команда может показать максимально высокий результат (занять первое место), что автоматически будет означать личный успех каждого.

Конкуренция – дезинтеграция субъектов в виде противоположно направленных или несогласованных действий, которые подчиняются собственным интересам субъектов. Для конкуренции характерны следующие сочетания способов взаимодействия: противодействие-противодействие, противодействие-бездействие, противодействие-уклонение от взаимодействия. Крайний вариант конкуренции (чистая конкуренция) встречается тогда, когда, во-первых, полностью противоположны собственные интересы субъекта и интересы других, а во-вторых, успех/победа одного субъекта означает неудачу/поражение другого (ситуация с «нулевой суммой»). Так, из двух коллег, претендующих на должность руководителя отдела, только один сможет занять это место.

В межличностном взаимодействии между двумя крайними вариантами (чистая кооперация и конкуренция) находятся ситуации со смешанной мотивацией. То есть человек должен выбрать одну линию поведения из множества возможных линий, за которыми стоят различные, более или менее равноценные мотивы. Например, когда коллеги по работе должны прийти к согласию по нескольким пунктам обсуждаемой проблемы, по которым они изначально не сходятся во мнениях, они могут найти такое решение, которое удовлетворит обе стороны, но при этом ни одна не получит полностью того, чего хотела. Наиболее показательным примером такого рода ситуаций являются социальные дилеммы – сложные ситуации, в которых человек может выбрать или то, что в наибольшей степени соответствует его интересам, или то, что отражает интересы группы, к которой он принадлежит. Социальные дилеммы представляют собой ситуации, в которых доминирующие стратегии вступают в противоречия друг с другом из-за дефицитарного равновесия (возможности проигрыша всех). Доминирующая стратегия – это та линия поведения, которая: а) независимо от предпочтений других воспринимается как сулящая выгоду, по крайней мере, не меньшую, чем другие стратегии поведения; б) в сочетании хотя бы с одним вероятным выбором других людей принесет максимальный выигрыш по сравнению с любой другой стратегией. Иначе можно сказать, что большинство людей, скорее всего, сделают такой выбор, который обещает наибольший выигрыш независимо от того, какие предпочтения сделают другие. Причем этот выбор в сочетании хотя бы с одним из множества вариантов действия других должен принести больше позитива, чем любая другая линия поведения.

Доминирование кооперативного или конкурентного поведения индивидов зависит от таких факторов, как личностные качества и групповой контекст. К личностным качествам, определяющим склонность человека к сотрудничеству и кооперативному поведению, относятся: выраженная мотивация групповых интересов и мотивация одобрения, альтруизм, доверчивость, ценности и социальные установки, связанные с ориентацией на других и взаимодействие с ними. В свою очередь, предрасположенность к конкурентному поведению будет обусловлена такими персональны-

ми характеристиками, как мотивация личной выгоды, эгоизм, подозрительность, нетерпимость и др.

Преобладание того или иного типа поведения зависит также от группового и ситуационного контекста (групповых норм и ценностей, отношений в группе), что делает поведение более гибким. Если в группе сформированы ценности, связанные с благополучием группы и общими достижениями, и такие нормы, как «не заносись», «не подставляй товарищей», «помоги товарищу» и т. п., то работники чаще будут выбирать кооперативное поведение. Значительную роль могут играть институализированные нормы. Например, нормы обсуждения возникающих проблем значительно облегчают возникновение и протекание кооперации. Санкционирующие нормы в виде вознаграждения за кооперацию действуют более эффективно, чем нормы наказания за конкуренцию. Значительную роль в проявлении кооперации и конкуренции играют сложившиеся в группе отношения. Так, высокий уровень проявления межличностной и/или групповой референтности, идентификации, доверия будет оказывать влияние на доминирование кооперативного взаимодействия по сравнению с конкурентным.

Согласованность действий в кооперативном поведении

Действенными факторами согласованности действий являются структурно-количественные характеристики группы (численность, композиция), коммуникация и феномены отношений (доверие, референтность и идентичность). Например, чем больше размер группы, тем сильнее выражено разнообразие индивидуальных особенностей членов группы, а значит, снижается вероятность оптимального сочетания этих особенностей, обусловливающего согласованность действий всех членов. При выполнении заданий, требующих высокой согласованности, увеличение численности группы будет сопровождаться координационными потерями, что, в свою очередь, приводит к снижению производительности. Четкое распределение ролей и функций между членами группы, сформированная и отработанная коммуникативная сеть будут создавать благоприятные условия для хорошей согласованности действий.

Согласованность действий в разной мере проявляется в групповой структуре. Она значительно чаще имеет место внутри относительно устойчивых подгрупп, чем между представителями

разных подгрупп, между представителями подгрупп и не включенными в них членами, среди «самостоятельных» членов группы. Стремление членов подгрупп согласовывать свои действия друг с другом зависит от количественного состава подгрупп, референтности и идентичности их членов. А именно: по мере возрастания численности подгруппы увеличивается число выборов членов своей подгруппы, с которыми согласовываются действия; повышение или снижение выраженности референтности и идентичности внутри подгрупп сопровождается повышением или снижением согласованности действий их членов. Однако в случае высокого уровня совместности деятельности, предполагающей высокую согласованность моторных или интеллектуальных действий, дефицита средств и времени, указанная закономерность может и не проявляться. Наоборот, члены подгруппы, находящиеся в достаточно близких отношениях друг с другом, могут осуществлять менее согласованные действия, чем в сотрудничестве с некоторыми представителями других подгрупп. Это определяется тем, что между членами одной подгруппы допустима большая свобода действий, «экспериментирование», меньше опасения совершить ошибку и изменить в худшую сторону впечатление других о себе по сравнению с взаимодействием между представителями разных подгрупп.

Кооперация, конкуренция и эффективность группы

Однозначно нельзя сказать, что лучше – кооперация или конкуренция. Каждая из этих форм активности субъектов имеет свои преимущества и недостатки. Так, включенность сторон в конкуренцию по поводу выполняемой работы способствует мобилизации их ресурсов, а значит, большему вкладу в деятельность и, соответственно, большей производительности труда. В свою очередь, кооперация приводит к преодолению противоречий между участниками и их работе на общий результат.

Однако взаимосвязь кооперации и конкуренции, с одной стороны, и индивидуальной и групповой эффективностью, с другой, имеет неоднозначный характер в силу ряда причин. Во-первых, влияние кооперативного и конкурентного взаимодействия на групповую эффективность зависит от формы организации совместной деятельности группы, типа решаемых задач. Например, при совместно-взаимодействующей форме организации деятельности группы, решении ее членами взаимосвязан-

ных задач должна быть внутренняя кооперация, часто в сочетании с внешней конкуренцией. Но внешняя конкуренция должна быть уместна и в допустимых пределах. Если в силу установленных организационных связей и производственного процесса группа должна непосредственно взаимодействовать с другими группами, и от этого взаимодействия зависит эффективность всей организации, то заметно возрастает приоритет внешнегрупповой кооперации.

При совместно-индивидуальной форме организации труда и выполнении относительно автономных задач предпочтительность внутренней или внешней конкуренции и кооперации определяется рядом факторов: содержанием и условиями деятельности, принятой системой стимулирования труда и др. Например, конкуренция нежелательна или даже недопустима там, где предполагается высокая точность работы и высочайшее качество выполнения задач. В противном случае, в погоне за более высокими результатами возрастает вероятность совершения ошибок и «срывов» деятельности. Как можно создавать профессиональную конкуренцию между диспетчерами аэропорта или операторами атомной электростанции? Такая конкуренция может привести к ошибкам и катастрофическим последствиям. «Гонка» за результатом и «штурмовщина» здесь недопустимы. Когда важны скорость и количество выполняемой работы, то возрастает полезный эффект конкуренции для производительной деятельности.

Во-вторых, и кооперация, и конкуренция сторон могут возникать по разным основаниям (отношение к работе, мотивация самоутверждения и признания, получение материальных выгод, продвижение по служебной лестнице, зависть и чувство соперничества и т. д.). Они могут быть непосредственно связаны или прямым образом не связаны с содержанием и результатами профессиональной деятельности. Как бы то ни было, конкуренция или кооперация может протекать одновременно в разных плоскостях активности субъектов, только в каждой из них будет свое основание. Например, работники могут одновременно конкурировать за более высокие результаты работы и карьерное продвижение. Более того, между работниками, подгруппами или группами одновременно может быть конкуренция по одному основанию и кооперация – по другому основанию. В любом случае,

когда речь идет о целесообразности конкуренции и кооперации с точки зрения эффективности, то они должны иметь прямое отношение к процессу и результату основной выполняемой работы, а не к каким-то сугубо персональным целям и интересам. Следовательно, для успешного управления персоналом организации надо подбирать такое сочетание конкуренции по одним и кооперации по другим основаниям, которое, с одной стороны, будет стимулировать профессиональную активность сотрудников, а с другой – позволит обеспечить согласованность и результативность работы отдельных подразделений и организации в целом.

В-третьих, чтобы специально организуемая конкуренция (соревнование) или кооперация между работниками или группами привела к повышению производительности труда, надо учитывать ряд обстоятельств. Так, в случае создания конкуренции между группами, они с самого начала должны быть примерно в равных условиях с точки зрения состава и квалификации работников, материально-технической обеспеченности и др. Надо четко определить показатели деятельности, по которым будут производиться сравнение конкурирующих групп, промежуточные результаты конкуренции и способы информирования о них. Работники должны быть заинтересованы в активном включении в конкуренцию, а потому нужна оптимальная система стимулирования, в том числе по общегрупповым результатам. Кроме того, следует контролировать ход конкуренции и, по необходимости, вносить в него коррективы. В частности, если какие-то группы постоянно проигрывают в конкуренции, то это вызовет существенный спад их производительности, которая может оказаться ниже той, что была до начала конкуренции. Такой ход событий вполне объясним. Когда группа регулярно неуспешна во внешней конкуренции, то это приводит к тому, что работники начинают выяснять отношения и приписывать друг другу ответственность за свои неудачи. В результате возникают и усиливаются конфликты в группе, в том числе между подгруппами, снижается сплоченность группы, доверие между работниками и их доверие к группе в целом. Членов группы уже не интересует внешняя конкуренция. В результате усиления дезинтеграции внутри группы снижается ее производственно-экономическая и социально-психологическая эффективность. Поэтому периодически надо незаметно создавать ситуации успеха для таких

групп, давая возможность показать им более высокие результаты и вернуть чувство уверенности в свои силы.

Если конкуренция создается внутри групп, то работники также должны быть мотивированы в активном участии в ней. Без хорошо продуманной системы оценки и стимулирования здесь не обойтись. Когда кто-то из работников прикладывает больше усилий к выполнению профессиональных задач, в том числе для получения больших материальных выгод, увеличения перспективы карьерного продвижения, то это побуждает остальных членов группы также увеличивать производственную активность. В результате повышается трудовая мотивация работников и снижается действие эффекта социальной лености, что приводит к росту индивидуальной и, как следствие, групповой производительности.

7.3. Противоречие и конфликт

Групповые противоречия и их типология

Противоречие – взаимодействие противоположностей (сторон, свойств), одновременно обусловливающих и отрицающих друг друга. Эта противоположность создает постоянное внутреннее беспокойство и неустойчивость субъекта (системы), в результате чего он находится в состоянии самоизменения, самодвижения. Обострение и сглаживание противоречий в групповом контексте прямым образом определяет содержание и интенсивность когнитивных процессов (сравнение, категоризацию, идентификацию) и аффективных реакций (радость, гнев, тревожность и др.), внутри- и межгруппового взаимодействия и отношения (кооперацию и конкуренцию, сотрудничество и конфликт, доверие и идентичность).

В малой группе возникают разные виды противоречий. Сообразно двум типам связей в группе – «субъект – субъект» и «субъект – деятельность/условия» – выделены следующие типы общих (социально-психологических) противоречий:

а) межличностные противоречия – восприятие отличия или несовместимости персональных целей, потребностей и интересов членов группы, а также несоответствия или противоположности между ожиданиями одних и поведением других: внутри подгрупп, между членами разных подгрупп, между «самостоятельными» членами, между представителями подгрупп и не включенными в них членами;

б) индивидуально-групповые противоречия – отрицательное восприятие возможности реализации актуальных индивидуальных целей, потребностей и интересов в группе;

в) межгрупповые противоречия – восприятие отличия, несовместимости или противоположности целей и интересов своей группы по сравнению с целями и интересами других групп;

г) статусные противоречия – восприятие отличия, несоответствия или несовместимости между персональными ожиданиями членов группы и поведением руководителя (неформального лидера) по отношению к ним;

д) мотивационно-деятельностные противоречия – восприятие несоответствия между мотивационным потенциалом членов группы и мерой их удовлетворенности выполняемой основной деятельностью;

е) деятельностно-организационные противоречия – восприятие отличия, несоответствия или несовместимости между ожиданиями членов группы относительно основной совместной деятельности и особенностями ее организации, например, руководителями.

Перечисленные типы противоречий, в свою очередь, могут быть дифференцированы. Например, существуют разные измерения межличностных отношений в группе. Одни из них связаны с совместной деятельностью (внешняя организация совместной работы, стимулирование работников, решение работниками задач), а другие – с персональными характеристиками членов группы (интересы и цели, личностные качества и поведение, моральные поступки, стереотипы). В тех или иных аспектах межличностных отношений могут возникать специфические межличностные противоречия, отличающиеся по своей сути:

– противоречия интересов: восприятие отличия или несовместимости целей, потребностей и интересов членов группы, конкуренции за власть, материальные блага и др., что вызывает у них негативные переживания по поводу реализации собственных целей и удовлетворения потребностей и др.;

– деятельностно-организационные противоречия: восприятие отличия или несоответствия между ожиданиями членов группы относительно ролевых позиций, функционала друг друга,

с одной стороны, и организацией руководителями их совместной деятельности, с другой;

– деятельностно-санкционирующие противоречия: отрицательное восприятие и оценивание членами группы друг друга из-за поощрений или наказаний со стороны руководства (неадекватное распределение руководством благ среди членов группы, несправедливые поощрение и наказание за работу);

– противоречие мнений и идей: восприятие отличия или противоположность в восприятии и оценках возникающих в группе ситуаций, способов достижения групповых целей и задач;

– личностно-поведенческие противоречия: восприятие несоответствия или противоположности между ожиданиями и поведенческими реакциями (неуравновешенность, агрессивность, нетерпимость и др.) членов группы;

– ценностно-нормативные противоречия: восприятие несоответствия или противоположности между ожиданиями и моральными поступками (доносительство, шантаж и др.) членов группы;

– этнические (религиозные) противоречия: отличие в межэтнических ожиданиях и отношениях, этнических стереотипах и предубеждениях и др.

Разные типы противоречий могут иметь различную меру выраженности в группах. Так, во многих производственных группах с совместно-индивидуальной формой организации деятельности наиболее высокую меру проявления имеют мотивационно-деятельностные и статусные противоречия, среднюю – межличностные, деятельностно-организационные и межгрупповые, а самую низкую меру – индивидуально-групповые. В свою очередь, среди межличностных противоречий более сильно проявляются противоречия интересов и противоречия мнений и идей. Это значит, что члены группы включены в конкуренцию друг с другом относительно их персональных интересов на работе (карьерное продвижение, материальные блага, благоприятные условия труда), а также у них имеются явные разногласия относительно групповых ситуаций и задач.

Группы могут заметно отличаться по композиции проявления типов социально-психологических и межличностных противоречий. Например, в одной группе все противоречия имеют низкий уровень проявления, в другой – средний, а в третьей – высокий.

Понятие и функции конфликта

Конфликт – порождаемая обострением противоречия одна из форм дезинтегративного взаимодействия и взаимоотношения между субъектами, выражающаяся в их активно-негативной направленности относительно друг друга. В основе возникновения любого конфликта лежит противоречие, но не всякое противоречие порождает конфликтное взаимодействие сторон. Например, работнику не нравится, что его коллега в отделе постоянно обсуждает и критикует других людей. В его сознании возникает противоречие: полное несоответствие между его нравственными принципами и тем, что он постоянно слышит. Здесь пока нет конфликта. Если он корректно обращает внимание коллеги на неуместность его высказываний, то конфликта тоже нет. Если же он делает грубые замечания, а коллега таким же образом отвечает, то уже имеет место конфликт.

Противоречие может вызывать, помимо конфликта, иные формы дезинтеграции субъектов (конкуренция, избегание) и даже интегративное взаимодействие (сотрудничество, компромисс).

Для конфликта характерны такие же, как и для конкуренции, сочетания способов взаимодействия субъектов: противодействие-противодействие, противодействие-бездействие, противодействие-уклонение от взаимодействия. Однако конфликтное взаимодействие имеет не только общие, но и отличительные признаки по сравнению с конкуренцией (табл. 15).

Таблица 15

Отличительные признаки конкуренции и конфликта

Конкуренция	Конфликт
Взаимодействие или параллельное действие	Одновременно взаимодействие и взаимоотношение
Не всегда предполагает непосредственный контакт	Всегда протекает при непосредственном контакте
Активность субъектов направлена на предмет цели	Активность субъектов направлена друг на друга
Абсолютный или относительный успех и неуспех каждого из субъектов	Часто не приводит к однозначному успеху или неуспеху субъектов
Предполагает разные типы отношений между субъектами (симпатию, антипатию, безразличие)	Всегда предполагает антипатию между субъектами

О наличии именно конфликта, а не какого-либо другого взаимодействия (например, конкуренции или спора) свидетельствуют те или иные его внешние признаки: ссора, раздражительность и гнев, упреки и критика, оскорбление и унижение, угроза и шантаж, физическое насилие.

Конфликт может выполнять разнообразные позитивные и негативные функции. Позитивные функции конфликта:

– как форма дезинтеграции он обеспечивает уникальность и автономность каждого из взаимодействующих субъектов в отдельности;

– является способом получения информации о возможностях противодействующих субъектов, так как позволяет оценить то, что представляет собой противоположная сторона и каковы ее силы, ресурсы, когда другие способы оценки оказываются недейственными;

– высвобождает накапливающееся внутреннее напряжение;

– актуализирует разные позиции и мнения по поводу возникающих в группе проблем и тем самым способствует поиску оптимальных способов их решения;

– внешний конфликт группы усиливает групповую идентификацию и сплоченность.

Негативные функции конфликта:

– разрушает внутригрупповые связи и снижает психологическую целостность группы;

– снижает индивидуальную и групповую эффективность в результате напряженности и отвлекаемости членов группы от выполнения задач;

– наносит противоборствующими субъектами односторонний или взаимный моральный, материальный или физический ущерб.

Многоплановая природа конфликта в группе

Проявление конфликта в малых группах имеет сложную природу, которая отражена в многомерной модели конфликта. Она включает два измерения: уровни и типы конфликта.

К уровням проявления конфликта в группе относятся:

– *межличностный*: конфликт между индивидами внутри подгруппы, между членами разных подгрупп, между «самостоятельными» членами группы, между представителями подгрупп и «самостоятельными» членами группы;

– *микрогрупповой*: конфликт между индивидом и подгруппой;

– *групповой*: конфликт между индивидом и группой;

– *межмикрогрупповой*: конфликт между подгруппами как коллективными субъектами;

– *между подгруппой и группой*: конфликт между подгруппой и группой.

Существует два типа конфликта: деятельностно-ориентированный (иначе, деловой конфликт, конфликт задачи или процеса) и субъектно-ориентированный конфликт (конфликт отношения). *Деятельностно-ориентированный конфликт* – конфликт, в котором активно-негативная направленность сторон друг на друга связана с ключевыми аспектами совместной (профессиональной) работы. Это может быть понимание членами сути задач, способов и ресурсов их решения, распределение ролей и ответственности в процессе работы и др. Такой конфликт проявляется в межличностных отношениях, которые однозначно опосредованы целями, задачами и содержанием совместной работы. Причины такого конфликта могут быть различны, например, разные точки зрения сторон относительно чего-то, несовместимые карьерные интересы, разный уровень профессиональной квалификации работников, особенности организации групповой работы и др.

Субъектно-ориентированный конфликт – это негативная активность сторон (субъектов) относительно друг друга в сфере коммуникации, которая прямым образом не связана с задачами и содержанием основной совместной работы. Предмет такого конфликта коренится в непрофессиональных характеристиках сторон. То есть некоторые личностные и поведенческие особенности субъектов могут порождать негативные эмоциональные отношения между ними (антипатию, ненависть и др.). Эти отношения могут остаться латентными или проявиться в конфликте.

Два измерения конфликта связаны друг с другом, так что каждый уровень выражается в двух типах конфликта. Следовательно, в группе может быть десять разновидностей конфликта: межличностный деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный, микрогрупповой деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный и т. д.

Как уровни конфликта по тому или иному типу, так и типы конфликта на том или ином уровне могут иметь разную меру выраженности. Например, в большинстве производственных

групп с совместно-взаимодействующей формой организации деятельности имеет место небольшое доминирование межличностного деятельностно-ориентированного конфликта над субъектно-ориентированным.

Оба типа межличностного конфликта значительно слабее выражены внутри неформальных подгрупп, чем в группе в целом. Таким образом, неформальные подгруппы являются своего рода очагами стабильности в малой группе. Это не исключает того, что конфликты между подгруппами в группе могут дестабилизировать внутригрупповую активность. Однако главное заключается в том, что сам факт существования неформальных подгрупп является внутренне необходимым условием стабильности группы. Вместе с тем внутри подгрупп также возникают конфликты. Однако они, вероятно, более скоротечны и чаще имеют иное значение и последствие для их участников, чем конфликты между представителями разных подгрупп, между не включенными в подгруппы членами.

Эти типы конфликта по своим последствиям могут приобретать конструктивный или деструктивный характер.

Конструктивный конфликт выполняет позитивные функции и проявляется тогда, когда:

– цели и способы поведения сторон не противоположны целям и нормам группы и организации;

– процесс конфликта не ухудшает, а, может, даже улучшает эффективность сторон.

Деструктивный конфликт выполняет негативные функции и проявляется в тех случаях, когда:

– цели и способы поведения субъектов радикально расходятся с целями и нормами группы и организации;

– процесс конфликта существенно снижает эффективность сторон.

Связь между типами противоречий и типами конфликта

Межличностные противоречия и конфликты в малых группах имеют взаимосвязь: чем выше уровень противоречий, тем чаще и ярче проявляются конфликты. Сильнее всего с обоими типами конфликта связаны личностно-поведенческие, а слабее всего – ценностно-нормативные противоречия. Это значит, что противоречия, проявляющиеся в повседневном поведении и общении членов группы, чаще приводят к развитию конфликта, чем

противоречия, связанные с несовпадением глубинных, мировоззренческих установок работников. Кроме того, деятельностно-ориентированный конфликт чаще проявляется в группах с высоким уровнем противоречий интересов. То есть члены группы, имеющие заметно отличающиеся цели, интересы, потребности, испытывают определенные трудности в распределении задач, функций и/или ресурсов при выполнении профессиональной деятельности. В свою очередь, субъектно-ориентированный конфликт в большей степени связан с деятельностно-санкционирующими противоречиями, что говорит о важности объективного и прозрачного распределения поощрений и наказаний в группе со стороны руководства для профилактики личных конфликтов среди сотрудников.

В неформальных подгруппах все типы противоречий и конфликтов связаны между собой слабее, а некоторые из них – не связаны вовсе. Таким образом, связь между противоречиями и конфликтами внутри подгрупп более ситуативна и зависит от некоторых факторов. Например, внутри неформальных подгрупп люди чаще разрешают возникающие противоречия до возникновения конфликта благодаря более тесным связям и эмоциональным отношениям по сравнению с остальными членами группы, т. е. представителями разных подгрупп, среди не включенных в подгруппы членов.

Кроме того, разные типы противоречий, взаимодействуя друг с другом, оказывают совместное влияние на возникновение межличностных конфликтов в группах и неформальных подгруппах. В частности, в группе в целом проявление высокого уровня одновременно двух или трех типов противоречий заметно повышает вероятность возникновения одного и другого типа конфликта. В то же время в неформальных подгруппах одновременное проявление нескольких типов противоречий почти не оказывает влияния на вероятность конфликтного взаимодействия их членов.

Поскольку существует связь между некоторыми противоречиями, с одной стороны, и межличностными конфликтами, с другой, управление конфликтами в организации и ее отдельных подразделениях может осуществляться посредством управления противоречиями. Такое управление может быть реализовано разными способами, в зависимости от выраженности того или иного

типа противоречия: через оптимизацию системы стимулирования персонала, административный контроль деятельности сотрудников, кадровые перестановки и т. д. В то же время разработка организационно-управленческих и социально-психологических методов воздействия на группу с целью регуляции противоречий и конфликтов невозможна без учета особенностей деятельности и отношений членов конкретной группы, а также организационного контекста.

Противоречия и эффективность группы

Чрезмерно высокий уровень противоречий часто может оказывать прямое или косвенное негативное действие на те или иные показатели групповой эффективности. Например, те или иные общие типы противоречий сильней влияют на воспринимаемую членами производственно-экономическую эффективность, чем на социально-психологическую эффективность группы. Причем более весомой является роль межличностных, индивидуально-групповых и межгрупповых противоречий. Существенные отличия персональных целей, потребностей, интересов работников, низкая возможность реализации ими своих персональных целей и интересов в группе и/или несоответствие целей и интересов своего подразделения с целями и интересами другого подразделения в организации (особенно, когда подразделения тесно взаимодействуют друг с другом) с высокой вероятностью окажут негативное действие на восприятие работниками производственно-экономической эффективности своей группы. Поскольку выполнение профессиональных задач чаще всего является результатом усилий всей группы, именно производственно-экономическая эффективность оказывается наиболее чувствительной к обострению указанных противоречий.

Внутри неформальных подгрупп все типы общих противоречий отрицательно связаны с таким показателем социально-психологической эффективности, как «содействие подгруппы развитию своих членов», а четыре из шести типов противоречий – с показателем «психологический комфорт членов подгруппы». То есть чем сильнее противоречия, тем ниже соответствующие показатели социально-психологической эффективности подгруппы.

Вместе с тем отсутствие некоторых противоречий также может иметь негативные последствия, а именно тормозить развитие

группы. Когда в группе все хорошо и работники всем удовлетворены, то нет стимула для дальнейшего движения вперед.

Конфликт и эффективность группы

Разные типы межличностных конфликтов по-разному связаны с эффективностью. Так, субъектно-ориентированный конфликт почти во всех случаях является дисфункциональным и отрицательно влияет на работу группы, удовлетворенность и благополучие ее членов. Это связано с тем, что в таком конфликте:

– работники больше обращают внимание на их личную враждебность, чем на задачу, и тратят свое время и энергию на выяснение отношений, усиление власти, снижение угроз и т. д.;

– увеличивается напряжение и беспокойство членов группы, что ограничивает их когнитивные возможности, т. е. способность анализировать возникающую проблему и принимать более адекватное решение;

– у участников возникает раздражительность, подозрительность и чувство обиды;

– усиливаются обличительные высказывания в адрес оппонентов и их поведения, что порождает и повышает взаимную враждебность.

В свою очередь, умеренный деятельностно-ориентированный конфликт позитивно действует на работу группы/команды, так как вынуждает работников активно участвовать в обсуждении проблем и высказывать свое мнение, искать новые решения относительно выполняемых задач. В результате улучшается понимание сути проблемы и качество принимаемого решения, по сравнению с соображениями, продуцируемыми отдельными членами самостоятельно. Этот тип конфликта полезен, прежде всего, в группах, занимающихся решением сложных и творческих задач. Однако в группах, занятых решением однотипных, «шаблонных» задач и работающих в жестком режиме (например, на конвейерном производстве), такой конфликт может снижать эффективность группы, поскольку нарушает согласованность действий сотрудников, работающих в высоком темпе, вызывает разногласия относительно норм и стандартов работы. Поскольку деятельностно-ориентированный конфликт прямым образом не затрагивает личностные характеристики его участников, то он, как правило, не оказывает негативного влияния на удовлетворенность сотрудников группой и психологическую

атмосферу в коллективе, т. е. на социально-психологическую эффективность группы.

Вместе с тем деятельностно-ориентированный конфликт может создавать негативный эффект, т. е. уменьшать удовлетворенность членов и сплоченность группы, увеличивать уровень напряженности, что, в свою очередь, снижает эффективность группы. Это зависит от некоторых дополнительных факторов, в частности, от взаимодействия данного типа конфликта с субъектно-ориентированным конфликтом. Так, эффективность группы снижается, когда оба типа конфликта имеют высокий уровень, и повышается, когда относительно высокий уровень деятельностно-ориентированного конфликта сочетается с отсутствием или низким уровнем субъектно-ориентированного конфликта.

Степень влияния конфликта на эффективность групп и команд зависит от ряда дополнительных факторов: ориентации работников на задачу или отношения, навыков эмоциональной саморегуляции, способов поведения в конфликте, преобладающих тактик влияния, опыта взаимодействия в группе, норм группы и организации, отношений работников в группе и др. Способность оппонентов регулировать собственные эмоции, не позволяя им ярко проявляться, снижает накал страстей в конфликте, тем самым ослабляя его негативный эффект. Ориентация работников прежде всего на задачу, а не на отношения уводит конфликт в деловое русло, придавая ему конструктивные элементы. Преобладание у работников таких способов поведения в конфликте, как сотрудничество или компромисс, мягких тактик влияния (аргументация и рациональное убеждение, предложение о взаимных уступках и компромиссных условиях, обмен обещаниями и выгодами обещания и т. п.), а также наличие у них общего опыта конструктивного обсуждения проблем способствует позитивной роли конфликта в жизнедеятельности группы. Высокий уровень доверия и идентичности ослабляет негативное действие конфликта на производственно-экономическую и социально-психологическую эффективность группы. Это связано с тем, что доверие способствует открытому взаимодействию членов команды, формирует у них стремление к обсуждению и поиску выхода из сложившейся ситуации, а высокая идентичность с группой

побуждает членов команды действовать в интересах коллектива, невзирая на личные разногласия.

Управление конфликтом

Управление конфликтом – процесс контролирования и изменения конфликта самими участниками или внешними силами (руководителем, посредником). Существуют три основные стратегии управления конфликтом: предупреждение конфликта, сглаживание и устранение конфликта, инициирование или обострение конфликта.

Первая стратегия предполагает соблюдение сторонами взаимодействия правовых и морально-нравственных норм, превентивного устранения возможных источников противоречий, которые могут выступить в качестве объективных или субъективных причин возникновения конфликта.

Вторая стратегия включает урегулирование, завершение и разрешение конфликта. *Урегулирование конфликта* – воздействие с целью полного, частичного или временного прекращения или разрешения конфликта. *Завершение конфликта* – прекращение претензий сторон по отношению друг к другу. Например, в результате конфликта с руководителем человек увольняется с работы. Противостояние двух сотрудников из-за их притязания на одну и ту же должность прекращается, когда выясняется, что эта должность вообще ликвидируется или занята третьим лицом. В том и в другом случае конфликт прекращается, но нельзя считать, что он окончательно разрешен. *Разрешение конфликта* выражается: а) в минимизации или полном устранении причин конфликта, т. е. проблем, разделяющих стороны; б) достижении согласия между участниками; в) удовлетворенности участников его исходом.

Третья стратегия часто используется для разрешения межличностного конфликта посредством его обострения. Например, обострение межличностного конфликта с помощью «откровенного разговора», связанного с «выяснением отношений», при определенных условиях ведет к разрешению конфликта. Эта стратегия может дать хороший эффект при необходимости срочного, интенсивного разрешения межличностных конфликтов, коррекции на ранних стадиях развития конфликтных отношений или коррекции хронических конфликтов. Коррекция конфликтов «через обострение противоречий» направлена на активизацию системы

самоорганизации группы. Однако данная стратегия может быть использована для решения иных задач, например для снижения статуса и влияния неформального лидера, деструктурирования и разрушения неформальной подгруппы в группе. В первом случае обостряются противоречия и на этой основе создается конфликт между группой и лидером. Во втором случае актуализируются противоречия и конфликты внутри подгруппы.

Успешность урегулирования и/или разрешения конфликтов зависит от ряда факторов.

1. *Заинтересованность в конфликте*. Заинтересованность участников конфликта в его продолжении и извлечении выгоды приводит к его принципиальной неразрешимости.

2. *Тип проблемы*. Если конфликт затрагивает проблемы власти и статуса, обладание ресурсами, то усиливается соперничество и снижается возможность урегулирования конфликта. Когда конфликт связан с решением текущих вопросов, то больше шансов его устранить.

3. *Аспекты конфликта*. Легче регулируются конфликты, которые имеют ситуативный характер и связаны с определенными действиями, отдельными разногласиями, чем конфликты, затрагивающие ценности, принципы или права сторон.

4. *Исходы конфликта*. Если суть конфликта заключается в том, что выигрыш одной стороны означает проигрыш другой, то усиливается противоборство и стремление следовать только своим интересам. Если может быть найдено решение, при котором стороны могут обоюдно выиграть, то проще урегулировать конфликт.

5. *Характеристики конфликтующих сторон*. Конфликт сложнее разрешить тогда, когда стороны обладают такими характеристиками, как выраженная мотивация самоутверждения, ориентация на конкуренцию, агрессивность, нетерпимость, эмоциональная неустойчивость и др. Кроме того, успешность урегулирования конфликта зависит от коммуникативных навыков участников (навыки активного слушания, умение вести диалог, навыки конструктивного урегулирования конфликтов).

6. *Ситуационные переменные*. В малой группе – это психологический климат, определенные нормы, регламентирующие отношение и поведение в конфликте, история и перспектива развития отношений между конфликтующими сторонами, наличие

третьих сил, заинтересованных в устранении или усилении конфликта и др. Например, если участников конфликта связывают длительные отношения, то это будет способствовать более успешным поискам решения. Одно лишь присутствие третьей стороны, которой доверяют конфликтующие стороны, способно сдерживать некоторые деструктивные проявления, прежде всего эмоционального характера, в конфликтном взаимодействии сторон. Позитивное влияние третьей стороны будет тем более сильным, чем более авторитетной и нейтральной она является.

7. *Культурные и этнические традиции и стереотипы*. Некоторые социокультурные традиции, которых придерживаются участники взаимодействия, могут предполагать необходимость «сохранить лицо», «быть на уровне». Это значит, что в конфликте люди будут стремиться избежать того, чтобы показаться слабыми в глазах других и в своих собственных, а следовательно, будут придерживаться «жестких» тактик поведения, что существенно усложнит урегулирование конфликта.

8. *Стадия развития конфликта и состояние сторон*. Когда люди в своих отношениях доходят «до мертвой точки» и начинают понимать, что с помощью давления и принуждения уже не может быть что-либо достигнуто, они готовы договариваться. Как говорится, бесполезно срывать плоды с дерева, пока они не созрели, так же как и ждать слишком долго.

В управлении групповыми конфликтами значительную роль должен играть руководитель. Когда необходимо урегулировать и разрешить конфликт, то основная задача заключается в том, чтобы выяснить, какой тип конфликта имеет место, оказывает ли он отрицательное действие на эффективность группы, каковы его истинные причины. Если конфликт наносит вред группе, то надо понять противоречие, породившее этот кофликт, и источник его возникновения. Для этого проводится по отдельности беседа с участниками конфликта (либо на основе их обращения, либо по собственной инициативе), производится сбор дополнительной и уточняющей информации, осуществляется анализ ситуации в целом. Дальнейшие действия должны быть направлены на устранение или сглаживание противоречия.

Кроме того, руководитель должен отдавать себе отчет в том, что он может осознанно или неосознанно порождать противоречия в группе. Например, если конфликт вызван обострением

деятельностно-организационного противоречия, то следует уточнить источники этого противоречия: либо руководство плохо организует деятельность группы и не осуществляет необходимое ее материально-техническое обеспечение, либо работники предъявляют повышенные или искаженные требования к неугодному им руководителю с целью его отстранения от данной должности (когда руководитель требователен, реорганизует деятельность группы и т. п. с целью повышения производительности, что не устраивает работников). Если вероятной причиной является первая, то руководству надо более четко ставить задачи перед группой, более грамотно распределять работу между членами, определять для них зоны ответственности и взаимодействия и т. д. Руководитель может поддерживать и продвигать одних членов и одну подгруппу и игнорировать, притеснять других, что вызовет противоречия и конфликты между отдельными работниками и подгруппами в производственной группе.

Руководителю также надо помнить, что открытое вмешательство в конфликт в качестве арбитра влечет за собой определенные последствия: во-первых, если будет принято решение в пользу одной из сторон, то это с высокой вероятностью вызовет негативные реакции другой по отношению к руководителю; во-вторых, принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию и последствия этого решения.

В основе возникновения конфликтов, как сказано выше, находится обострение одного или одновременно нескольких противоречий. В свою очередь, обострение того или иного противоречия вызвано определенной причиной, а потому для разрешения конфликта важно устранить причину (табл. 16).

Таблица 16

Причины возникновения и способы устранения конфликта

Причины возникновения конфликта	Способы устранения причин конфликта
Плохая постановка задач и/или организация деятельности группы	Четкая постановка задач с указанием сроков выполнения, обозначение приоритетности задач по важности, последовательности и долгосрочности исполнения
	Четкое распределение ролей и функций, определение «зон ответственности» и взаимодействия

Продолжение табл. 16

Причины возникновения конфликта	Способы устранения причин конфликта
Поддержка, продвижение руководителем одних членов и подгрупп и игнорирование, притеснение других	Соблюдение объективности и справедливости в поощрении и наказании подчиненных
	Служебное продвижение подчиненных по профессиональным и деловым качествам
	Учет интересов большинства при принятии решений
Низкая согласованность действий	Создание оптимальной сети коммуникации с учетом задач и содержания деятельности
	Тренинг сработанности, командообразования
Неудовлетворенность и взаимные претензии членов группы относительно общего результата деятельности	Создание ситуаций успеха в деятельности группы
	Коллективный и специальным образом организованный анализ причин неудач и способов их устранения
Сильные различия во взглядах относительно способов решения задач	Специальная организация группового принятия решения (например, метод мозгового штурма)
	Коммуникативный тренинг
	Изменение пространственно-временной локализации работников или их перераспределение с другими группами
Выраженная конкуренция относительно ресурсов	Вознаграждение по групповым, а не только по индивидуальным результатам деятельности
	Установление прозрачных и понятных критериев оценки результатов работы, поощрения и служебного продвижения
	Объективность и справедливость в поощрении и продвижении

Окончание табл. 16

Причины возникновения конфликта	Способы устранения причин конфликта
Наличие членов, склонных к конфликтам, интригам, провокациям и т. п.	Поощрение руководством порядочности, взаимоподдержки
	Нейтрализация активности и влияния соответствующих людей
	Пространственно-временное обособление таких работников от остальной части группы
Противоборство между группировками	Устранение актуальных противоречий между подгруппами, баланс интересов группировок
	Пространственно-функциональное объединение представителей противоборствующих подгрупп, постановка общей задачи с единым результатом на выходе
	Разведение конфликтующих группировок в пространстве и времени
	Создание конкуренции (соревнования) группы с другими группами с целью повышения внутреннего единства группы
Наличие подгруппы, доминирующей и подавляющей остальную часть группы	Снижение статуса подгруппы в группе
	Деструктурирование и разрушение подгруппы

7.4. Групповая дискуссия и принятие решений

Индивидуальные и групповые решения

Часто возникает вопрос: «Какие решения лучше – индивидуальные или групповые?» Однозначно ответить на этот вопрос трудно, так как каждый из этих способов принятия решений имеет преимущества и недостатки по сравнению с другим. Так, достоинство индивидуального принятия решений заключается в его оперативности. В то же время для принятия группового решения надо организовать группу, потратить на это и на процесс обсуждения какое-то время. Поэтому когда решение нужно принять как можно быстрее, то пусть лучше это сделает один человек. Индивидуальное принятие решений предполагает персональную ответственность за принятое решение и его последствия, тогда как в случае группового принятия решений субъект и зона ответственности, как правило, размываются. Индивидуальное принятие решений часто основано на логически последовательных представлениях, идеях и ценностях, в то время как групповое решение нередко несет на себе отпечаток стремления отдельных работников к самоутверждению, борьбы за власть и лидерство. Таким образом, индивидуальные решения предпочтительнее в случаях, когда надо быстро принять решение. Однако оптимальность таких решений зависит от нескольких факторов: а) человек (например, руководитель) располагает достаточной информацией для принятия решения; б) остальные работники будут выполнять это решение; в) важность решения относительно невелика, а степень заинтересованности других людей в их успешной реализации не имеет решающего значения.

В свою очередь, группы аккумулируют в себе более полную информацию и знания. Объединяя ресурсы нескольких человек, группы задействуют в процессе принятия решений больший объем информации и знаний. Помимо этого, группы обеспечивают большее разнообразие точек зрения, что дает возможность использовать больше подходов и рассмотреть большее число альтернативных вариантов. Наконец, групповые решения охотнее, чем индивидуальные, принимаются к исполнению работниками. Члены группы, участвовавшие в принятии решения, с большей готовностью принимают это решение сами и убеждают других поддержать его. Следовательно, к групповому принятию решений целесообразно прибегать тогда, когда существует необходимость в более точных и качественных решениях, особенно по сложным и неопределенным вопросам.

Феномены влияния в процессе групповой дискуссии и принятия решения

В процессе обсуждения проблемы могут возникать некоторые специфические явления, среди них следует обратить внимание прежде всего на групповую поляризацию и огруппленное мышление, которые могут приводить к снижению качества принимаемых группой решений.

Групповая поляризация – эффект взаимовлияния, который возникает в процессе групповой дискуссии и представляет собой усиление первоначальной точки зрения. Иначе говоря, после обсуждения средняя реакция членов группы становится более радикальной, чем она была до этого. Данный эффект может прояв-

ляться относительно одной или одновременно нескольких точек зрения, имеющихся в группе. Например, С. Московичи и М. Завалонни провели эксперимент среди учащихся средних школ Франции на предмет их отношения к своему президенту де Голлю и к американцам. На первом этапе был проведен опрос, результаты которого показали, что многие учащиеся склонны положительно оценивать де Голля и отрицательно – американцев. На втором этапе проводилась групповая дискуссия с целью достижения консенсуса. На третьем этапе был сделан повторный опрос учащихся. Оказалось, что после дискуссии отношение к де Голлю стало гораздо более позитивным, а к американцам – значительно более негативным по сравнению с первым опросом.

Групповая поляризация возникает как минимум при двух условиях: а) до начала обсуждения в группе есть четко обозначенная позиция (или несколько позиций) по поводу какого-то вопроса; б) эта позиция является умеренной, условно говоря, занимает среднюю точку на психологической шкале оценок. Если в группе изначально отсутствует какая-либо доминирующая позиция, т. е. у ее представителей нет четкого мнения или единства мнений, то сдвиг, скорее, будет незначительным и неустойчивым.

Групповая поляризация – широко распространенное явление, так как постоянно возникает практически в любых группах и по отношению к разным проблемам, с которыми они сталкиваются и которые обсуждают. На меру проявления поляризации влияют такие факторы, как сплоченность и гомогенность (сходство) членов группы, позитивная групповая идентичность, соответствие радикальной позиции групповым нормам.

Огруппленное мышление возникает в процессе коллективного принятия решения и представляет собой тенденцию группы к единодушному мнению, которое подавляет мотивацию индивидов к всесторонней обработке информации, приводит к упрощенному восприятию ситуации и принятию низкокачественных или неверных решений. Стремление к компромиссу и согласию ведет к недостаточной реалистичности в оценивании альтернатив и узкому охвату альтернативных способов действия, к слабому информационному поиску и предубежденности в отборе и обработке информации.

Основные признаки «огруппленного» мышления: 1) все члены группы целиком и полностью поддерживают коллективно принятое решение; 2) сомнения в группе игнорируются; 3) «инакомыслие» индивидов сдерживается по собственной воле или подавляется со стороны группы; 4) любая информация, противоречащая принятому решению, отвергается; 5) в группе возникает псевдосогласие – ложное ощущение, видимость согласия; 6) группа ощущает свою правоту и непогрешимость.

Многие члены группы сдерживаются заявить свое мнение, отличное от уже высказанных кем-то суждений, опасаясь, что это повлечет за собой насмешки и отвержение со стороны группы. Это наиболее сильно проявляется тогда, когда с самого начала свою точку зрения высказывают те, кто обладает властью, авторитетом или хорошей осведомленностью по данному вопросу. Их мнение становится доминирующим и подавляет мнение остальных членов группы. В результате этого некоторые индивиды оказываются неспособными изложить свой личный взгляд на решение возникшей проблемы.

Возникает вопрос: «Почему люди не возражают против мнения, с которым они не согласны и которое открыто или молчаливо одобряется большинством?» Оказывается, в таком поведении есть несколько выигрышных моментов:

– индивид перекладывает ответственность за принимаемое решение и его последствия на других лиц, а потому если решение окажется неудачным, то в этом нет его вины;

– испытывая сомнения и перекладывая ответственность на других, индивид, тем самым, уменьшает свой стресс и собственную неуверенность в неопределенной ситуации принятия решения;

– не выступая против общеразделяемого мнения, индивид сохраняет позитивное отношение группы к себе;

– будучи убежденным, что принимаемое группой решение является неверным и приведет к негативным последствиям, индивид не высказывается против него, так как имеет желание наказать того, кто предложил это решение.

Огруппленное мышление подавляет разногласия в группе с такой силой, что члены группы продолжают поддерживать принятые решения, которые являются совершенно не продуманными. В этом заключается так называемая «коллективная ловуш-

ка» – тенденция группы неукоснительно отстаивать принятое решение и выполнять действия по его реализации, несмотря на явные свидетельства того, что это решение оказалось ошибочным. Группа *не хочет* и *не способна* пересмотреть решение и изменить направление своих действий. В значительной мере это обусловлено тем, что группе в целом, как и отдельным индивидам, бывает трудно признать свои ошибки.

Например, в одном из экспериментов искусственно создавались группы из трех испытуемых (студенток). Перед каждой группой ставилась задача принять на работу одного из двух кандидатов (девушек). Испытуемые должны были при двух разных условиях принять решение, достигнув либо единодушного согласия, либо простого большинства. В процессе обсуждения группы затрачивали разные усилия на принятие решения. Больше всего их тратилось тогда, когда нужно было достичь единодушного согласия при различии мнения членов группы. Спустя некоторое время после принятия решения испытуемые узнавали, что нанятая по их решению девушка очень плохо справлялась со своими обязанностями во время испытательного срока. Затем испытуемые должны были принять повторное решение: уволить или принять в штат этого кандидата. Причем перед участницами эксперимента было поставлено условие, что они должны достигнуть единодушного согласия. Оказалось, что чем больше усилий было затрачено группами на принятие первого решения (при условии достичь единодушного согласия, когда мнения разделились), тем более упорно они отстаивали свое первое решение и поддерживали плохую работницу. Таким образом, группы, защищая первоначальную точку зрения, фактически отрицали свои ошибки.

Огруппленное мышление проявляется при следующих условиях: а) высокая сплоченность группы; б) изоляция группы от внешних влияний (идей); в) директивный стиль руководства; г) однородный состав группы. Например, огруппленное мышление возникает тогда, когда групповая сплоченность, композиция и ситуационный контекст сочетаются таким образом, что члены группы стремятся к взаимоподобию и хотят иметь поддержку друг от друга в стрессовых ситуациях. Поэтому они не хотят оспаривать мнения друг друга и нацелены на поиск согласия.

Чтобы предотвратить возникновение эффекта огруппленного мышления, группа должна придерживаться определенно-

го стандарта, который назван «бдительное принятие решения». Он включает:

– тщательное рассмотрение диапазона целей, которые члены группы хотят достичь;

– поощрение высказывания всеми членами группы своего мнения, в том числе скептического;

– обсуждение и сопоставление всех высказываемых точек зрения;

– формулирование альтернативных вариантов действия;

– беспристрастный и глубокий анализ информации относительно вероятных последствий каждой альтернативы;

– повторный анализ ранее отклоненных альтернатив действия, когда появляется новая информация;

– продумывание наихудшего варианта развития событий и возникновения непредвиденных обстоятельств;

– детализацию плана реализации принятого решения;

– готовность руководителя или неформального лидера (лидеров) принимать критику в свой адрес, выслушивать мнения других и беспристрастно руководить группой;

– привлечение людей со стороны (не членов данной группы) в качестве экспертов.

Таким образом, перечисленные своего рода правила могут уменьшить вероятность возникновения огруппленного мышления и повысить качество принимаемых группой решений.

Методы принятия решений в группе

Обычно решение по какой-то проблеме в группе принимается в процессе неструктурированного специальным образом и непосредственного взаимодействия ее членов. Однако члены группы часто оказывают давление на тех, кто высказывает слишком «необычные» мнения или не согласен с мнением большинства. Чтобы устранить возможные проблемы, связанные с традиционным взаимодействием в группах, можно использовать специальные методы, такие мозговой штурм, метод номинальной группы, электронные совещания, метод Дельфи, метод дерева решений и др.

Мозговой штурм – способ активизации творческого мышления в группе, способствующий поиску принципиально новых решений заданной проблемы. Основным преимуществом этого метода считается ограничение критики высказываемых идей, сти-

мулирующее поиск нестандартных способов реализации групповых целей и снижение группового давления, принуждающего индивидов следовать устоявшемуся шаблону мышления и действий. Процедура мозгового штурма включает в себя ряд этапов:

1) формулировка проблемы – для обсуждения предлагается конкретная проблема или задача, понятная всем участникам и не допускающая двусмысленности ее трактовки;

2) генерация идей – все участники в свободном порядке предлагают идеи решения проблемы, стараясь не допускать никакой критики высказываемых предложений; все идеи фиксируются на бумаге или на доске;

3) обсуждение высказанных идей – после того, как у участников закончились идеи решения проблемы, группа совместными усилиями анализирует каждое высказанное предложение, стараясь увидеть его сильные стороны; принципиально невыполнимые или неприемлемые по иным соображениям идеи вычеркиваются из списка;

4) формулировка окончательного решения – из оставшихся идей участники выбирают одно или несколько решений, оптимально подходящих к конкретному случаю, при этом высказанные предложения могут трансформироваться или объединяться в нечто общее.

В то же время метод мозгового штурма имеет определенные ограничения. Прежде всего, он используется тогда, когда проблема, над которой работает группа, предполагает творческое или нестандартное решение; кроме того, в ходе этого метода формулируется, скорее, общее направление работы, а не конкретный алгоритм действий команды.

Метод номинальной группы предполагает, в отличие от мозгового штурма, ограничение возможности обсуждения участниками прнимаемого решения. Принятие решения происходит на общем собрании членов группы, однако высказывать свои предположения они должны независимо друг от друга. Обсуждение проблемы по методу номинальной группы включает в себя следующие этапы:

1) «период молчания» – изложение участниками в письменном виде собственных предложений по решению проблемы;

2) поочередные выступления – озвучивание записанных идей каждым из участников группы, при этом все идеи фиксируются, а их обсуждение не допускается;

3) обсуждение и анализ высказанных предложений – групповая дискуссия, предполагающая аргументацию членов группы относительно сильных и слабых сторон озвученных идей;

4) оценка идей – ранжирование каждым участником обсуждавшихся предложений по определенной шкале и выявление идеи, набравшей наибольшее количество баллов.

К достоинствам этого метода относят то, что он позволяет снять давление группы на принимаемые каждым участником решения в процессе совещания команды и в то же время предполагает непосредственное обсуждение предложений, позволяющее глубже проанализировать достоинства и недостатки тех или иных способов решения проблемы.

Электронные совещания – метод, сочетающий в себе достоинства метода номинальной группы с возможностями применения современных информационных технологий. Реализация этого метода предполагает встречу участников в помещении с рабочими местами, оборудованными компьютерным терминалом. После озвучивания проблемы каждый участник с помощью терминала высказывает свое видение ее решения, а затем оценивает соображения других членов группы. Предложения участников и их совокупные оценки выводятся для общего обозрения на проекционный экран или большой монитор; по итогам совещания становится ясно, какая из идей набрала наибольшее количество голосов.

Использование компьютерных технологий позволяет вносить предложения и делать оценки анонимно и с минимальными затратами времени. Это стимулирует участников к искренности высказываний, регламентирует порядок взаимодействия и устраняет отвлечения группы на обсуждение вопросов, не относящихся к основной проблеме. С другой стороны, отсутствие «живого» общения оценивается многими сотрудниками как фактор, затрудняющий коммуникацию в группе и снижающий их удовлетворенность от совещания и принимаемых решений.

Метод Дельфи применяется для принятия решений группой экспертов в тех случаях, когда поиск оптимального решения требует независимой оценки и выбора из нескольких возможных вариантов. Его основной целью является получение согласованной

и достоверной информации в результате анонимного обмена мнениями между несколькими экспертами. Метод Дельфи основывается на многократном анонимном интервьюировании участников экспертной группы и выполняется в несколько этапов:

1) формирование рабочей группы, члены которой будут заниматься сбором и обобщением мнений, высказываемых экспертами;

2) формирование экспертной группы из числа специалистов, компетентных в обсуждаемой проблеме или в какой-либо отдельной ее области;

3) подготовка анкеты по обсуждаемой проблеме с обозначенными в ней ключевыми и дополнительными вопросами, касающимися возможных решений поставленной задачи;

4) проведение опроса экспертов с последующим анализом полученных мнений и формированием на их основе новой анкеты, уточняющей те или иные стороны предлагаемых экспертами решений;

5) повторное анкетирование экспертов с последующим уточнением их мнений, проводимое столько раз, сколько потребуется для достижения общего результата;

6) формирование обобщенного экспертного мнения и формулировка заключения по решаемой проблеме.

Метод Дельфи сочетает в себе преимущества коллективного принятия решений (групповое общение, снижение субъективности в оценке вероятности успешной реализации тех или иных идей и т. д.) с достоинствами индивидуальной работы над проблемой (отсутствие посторонних воздействий, снижение влияния авторитетов и др.). Это становится возможным благодаря тому, что все эксперты могут ознакомиться с обобщенным мнением коллег по обсуждаемому вопросу, но не знают, какой именно вклад внес тот или иной участник обсуждения. Результатом работы группы с использованием этого метода становится ранжированный экспертами перечень возможных решений проблемы с отметками о сильных и слабых сторонах каждого из них.

Метод дерева решений может применяться при обсуждении комплексных проблем, требующих разработки точного алгоритма решений. На графической схеме участники фиксируют возможные решения проблемы, каждое из которых может иметь несколько исходов. Наступление каждого исхода имеет свою вероятность, что также отражается на схеме. Для каждого исхода предыдущего решения формируется новое множество решений с несколькими разновероятными исходами и т. д. Таким образом, схема принимает вид дерева, состоящего из узлов – принимаемых решений и ветвей – вероятных исходов.

Затем для каждого исхода на схему заносится величина получаемого при его наступлении выигрыша, а также затраты на реализацию каждого решения. Их расчет основывается на конкретных условиях деятельности группы, работающей над решением проблемы, и характеристиках самой проблемы. Таким образом, для каждого вектора решений от начального к конечному узлу можно рассчитать предполагаемый выигрыш, а также суммарную вероятность его наступления, и определить наиболее вероятную и наиболее выигрышную стратегию решения. Конечный выбор способа достижения групповой цели может осуществляться либо руководителем, либо всеми членами команды по итогам голосования.

Глава 8. ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНДИВИДОВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУППЫ

8.1. Адаптация

Понятие, типы и стратегии адаптации

Адаптация – односторонний или взаимный процесс и результат изменения субъекта и объекта (среды) с целью приведения их в соответствие друг с другом. Адаптация включает не только осознанные, контролируемые, целенаправленные, но и стихийные, спонтанные взаимодействия и процессы.

С точки зрения объекта адаптации выделяют социальную, социально-психологическую и профессиональную адаптацию. Социальная адаптация – процесс и результат включения субъекта (индивида или малой группы) во вторичную группу (организацию) и усвоения ее целей, норм, ценностей и традиций.

Внешние критерии социальной адаптации:

– статус субъекта в организации;

– авторитет субъекта как признание со стороны руководства организации права принимать ответственные решения в тех или иных ситуациях жизнедеятельности;

– доверие руководства к субъекту;

– соответствие поведения субъекта ожиданиям руководства и традициям организации.

Внутренние критерии социальной адаптации:

– удовлетворенность актуальных целей и потребностей субъекта, связанных с деятельностью организации;

– удовлетворенность субъекта психологической атмосферой в организации;

– удовлетворенность субъекта своим статусом в организации;

– принятие субъектом традиций, корпоративной культуры организации.

Социально-психологическая адаптация – процесс и результат взаимной активности индивида и малой группы, связанный с усвоением им цели и задач, норм и ценностей группы, с определением своего места в системе отношений в соответствии с взаимными интересами и возможностями.

Внешние критерии социально-психологической адаптации:

– статус работника в группе;

– авторитет работника в группе;

– доверие к работнику со стороны группы;

– соблюдение работником групповых норм и ценностей.

Внутренние критерии социально-психологической адаптации:

– удовлетворенность работника тем, в какой мере он реализует свои наиболее актуальные цели и потребности в группе;

– удовлетворенность работника психологической атмосферой в группе;

– удовлетворенность работника сложившимися отношениями с другими членами группы;

– удовлетворенность работника своим статусом в группе;

– принятие работником групповых норм и ценностей.

Профессиональная адаптация связана с освоением субъектом (индивидом или группой) основного вида деятельности и овладением соответствующими знаниями, навыками и умениями, а также с формированием некоторых личностных качеств, необходимых для успешного выполнения деятельности.

Внешние критерии профессиональной адаптации:

– скорость овладения субъектом деятельности;

– скорость, качество, точность выполнения субъектом деятельности;

– проявление субъектом самостоятельности и инициативы в выполнении деятельности;

– профессиональный рост субъекта;

– доверие к субъекту деятельности со стороны группы или руководства.

Внутренние критерии адаптации:

– удовлетворенность субъекта содержанием выполняемой деятельности;

– удовлетворенность субъекта результатами деятельности;

– мотивация достижения успеха и роста субъекта в сфере выполняемой деятельности.

Субъекты (отдельные работники и группы) могут использовать ту или иную стратегию адаптации: самоизменение, изменение и избегание среды. Первая стратегия осуществляется посредством изменения качеств, ценностей, установок, стереотипов, знаний, умений и навыков субъекта в соответствии с требованиями среды (объекта). Она направлена на достижение субъектом равновесия со средой путем приспособления себя к этой среде, ослабления своих целей и интересов и нивелирования сво-

его отличия от других субъектов. Вторая обеспечивается изменениями во внешней среде, которые осуществляет субъект для приведения некоторых характеристик этой среды в соответствие со своими целями и потребностями. Эта стратегия предполагает высокую активность и способность субъекта придавать событиям и развитию ситуаций желательное для себя направление. Третья связана с поиском субъектом такой среды, которая соответствует его ключевым характеристикам, а значит, изначально благоприятна для его жизнедеятельности. Она предполагает уход из той среды, которая неблагоприятна, и включение в иную среду (смена группы, должности или места работы).

Детерминанты социально-психологической адаптации

Существует три подхода к пониманию детерминант социально-психологической адаптации индивида в группе.

1. *Адаптация индивида как следствие его характеристик и активности.* В нем внимание фокусируется на тех или иных качествах человека, которые обусловливают успешность или неуспешность его адаптации. Спектр характеристик может быть чрезвычайно широк:

– биологические (пол, возраст);

– физиологические (свойства нервной системы и тип высшей нервной деятельности);

– социально-демографические (национальность, религиозная принадлежность, социальный статус, образовательный ценз);

– психологические (потребности, мотивы и установки, интеллект и креативность, свойства и тип темперамента);

– социально-психологические (социальные потребности, мотивы и установки, ценностные ориентации, социальные знания и навыки, черты характера и коммуникативные качества);

– экспрессивные (внешний вид и особенности проявления экспрессии);

– когнитивные (самосознание и рефлексия).

В зависимости от содержания и условий деятельности, норм и ценностей организации и группы, могут быть актуальны те или иные характеристики с точки зрения адаптации работника. Универсальных характеристик не бывает.

2. *Адаптация индивида как следствие характеристик и активности группы*. В этом подходе внимание обращается на некоторые особенности группы, которые могут влиять на успеш-

ность или неуспешность адаптации в ней индивида. Например, в качестве одного из главных социально-психологических факторов адаптации новичка рассматривается установка группы по отношению к нему. Существует три типа групповой установки: а) группа готова взаимодействовать с новичком, авансируя ему гуманные отношения; б) группа готова взаимодействовать с новичком, авансируя ему антигуманные отношения; в) группа отказывается от взаимодействия с новичком, безразлична к нему.

Установка регламентирует активность членов группы по отношению к новичку прежде всего на начальном этапе его адаптации. Это определяется тем, что у членов группы ощущается недостаток информации о новом, недавно вошедшем в группу индивиде. Следовательно, реальные качества новичка, например свойства его личности или профессиональные возможности, будут играть менее важную роль в процессе включения, чем установка членов группы по отношению к нему. Определенная групповая установка в условиях дефицита информации может обнаружиться и в приписывании новичку тех или иных качеств. Наиболее успешно процесс адаптации новичка будет протекать в случае преобладания первого типа установки, менее успешно – второго и еще менее успешно – третьего. Более негативное влияние безразличия группы на процесс адаптации новичка обусловлено тем, что новый член получает мало (или вовсе не получает) обратной связи от группы относительно того, как он себя ведет – правильно или неправильно. Соотношение выраженности трех типов установки определяет степень открытости группы для новичка, т. е. ее адаптирующий потенциал.

Еще одна характеристика, действующая на процесс адаптации квазичленов (новых и маргинальных членов), – это доверие группы по отношению к ним. То есть чем выше доверие группы, тем более успешно будет протекать адаптация квазичлена. В свою очередь, мера доверия зависит от следующих характеристик: а) группы – ее истории, психологического климата, эффективности и ресурсов; б) квазичлена – его членства в других конкретных группах, репутации, знаний и умений, социальных связей и др.; в) внешних условий – неопределенности и возникающих угроз во внешей среде группы.

3. *Адаптация как следствие взаимной активности индивида и группы*. В этом направлении процесс адаптации рассматри-

вается как двусторонне активный. Например, в модели развития личности в новой микросреде источником развития и утверждения личности является противоречие между ее потребностью в персонализации (быть представленным в сознании других, оказывать влияние на изменение других), с одной стороны, и заинтересованностью данной группы принимать те проявления ее индивидуальности, которые соответствуют задачам, нормам и условиям функционирования группы, с другой. Возникновение и последующее разрешение данного противоречия лежит в основе трех этапов вхождения человека в новую группу: адаптации, индивидуализации и интеграции.

Этап адаптации заключается в усвоении индивидом групповых норм и овладение формами и средствами групповой деятельности; человек не сможет проявить свою индивидуальность раньше, чем освоит эти нормы и средства. У него возникает необходимость «быть таким, как все», что достигается за счет переживания утраты некоторых своих индивидуальных отличий, иллюзии растворения в общей массе. Этап индивидуализации возникает в результате обострения у человека противоречия между тем, что он стал таким, как все в группе, и неудовлетворенной на предыдущем этапе потребностью в персонализации. Данный этап знаменуется активным поиском человеком способов проявления своей индивидуальности с учетом особенностей группы. Переход на этап интеграции осуществляется в результате принятия группой тех проявлений индивидуальности, которые соответствуют целям и нормам группы, способствуют ее развитию. В этом случае происходит интеграция индивида с группой.

Появление препятствий в развитии определенного противоречия вызывает трудности в переходе на следующий этап. Если человеку не удается преодолеть трудности первого этапа и перейти на второй этап, то у него могут формироваться такие качества, как конформность, зависимость, неуверенность в себе. Если индивид долго задерживается на втором этапе и не переходит на третий, то у него могут развиваться качества подозрительности, негативизма, агрессивности и т. д.

Управляемая адаптация новых работников в организации

Принцип управляемой адаптации персонала заключается в реализации специальных мероприятий, нацеленных на максимально успешное и быстрое освоение новыми сотрудниками норм

и правил организации, а также освоение ими нюансов и тонкостей профессиональной деятельности на конкретном участке работы. К числу методов управляемой адаптации можно отнести ознакомительные собрания и экскурсии по предприятию, обучение, составление личного плана адаптации, тренинги, кураторство со стороны службы управления персоналом, наставничество и т. д.

Ознакомительные собрания предполагают специальный сбор сотрудников подразделения или всего коллектива организации для знакомства с новичками. Такого рода мероприятия могут быть в большей или меньшей степени формализованными и включают в себя как краткое представление новых сотрудников, так и небольшой рассказ о каждом из уже работающих специалистов, их функциях в организации и о возможностях новичков получить их помощь по тем или иным вопросам. В рамках ознакомительных мероприятий может также проводиться экскурсия по административным и производственным помещениям, сопровождающаяся рассказом об основных рабочих моментах, касающихся будущей деятельности нанимаемого сотрудника. Этот метод оказывается достаточно эффективным в организациях с небольшой численностью и низкой текучестью кадров, поскольку требует определенных временных затрат всего персонала; в крупных компаниях у сотрудников, как правило, нет ни возможности, ни необходимости в личном знакомстве с каждым новым работником.

Корпоративное обучение нацелено, преимущественно, на приобретение новыми сотрудниками знаний и опыта, необходимых для выполнения производственных задач в конкретной организации. Формы реализации этого метода могут быть различными: специальные курсы или семинары, проводимые более опытными работниками или сотрудниками по развитию персонала; обучение практическим технологиям деятельности в реальных условиях под контролем мастера или бригадира; система домашних заданий с последующей сдачей экзамена будущему руководителю и т. д. Как правило, обучение направлено на повышение профессиональной адаптации работников, однако, поскольку в ходе обучающих мероприятий новички так или иначе взаимодействуют с другими сотрудниками, оно оказывает положительное влияние и на социально-психологическую адаптацию новичков.

Составление индивидуального плана адаптации представляет собой разработку перечня мероприятий, в которых будет задействован новый сотрудник в течение испытательного срока (как правило, занимающего от одного до трех месяцев). Таким образом, для новых работников выстраивается своеобразная траектория освоения необходимых навыков и вхождения в новый коллектив; часть их рабочего времени также отводится для самостоятельного изучения профессиональной документации и литературы. Составлением плана адаптации, как правило, занимаются HR-специалисты совместно с руководителями подразделения, где будет работать новичок; они же предоставляют будущим работникам необходимую организационную и административную помощь в решении возникающих вопросов. Этот метод может комбинироваться с другими методами управляемой адаптации, например обучением или ознакомительными экскурсиями, однако его несомненными преимуществами являются индивидуализация подхода к каждому сотруднику и создание для работников условий предсказуемого и безопасного приобщения к деятельности организации.

Вводные тренинги используются чаще всего в организациях, которые одновременно нанимают большое число сотрудников, занятых в одной и той же сфере (например, в крупных торговых или риэлторских компаниях). Для проведения таких тренингов специалисты службы персонала формируют группы новичков, имеющих сходные профессиональные обязанности. Тренинговые программы разрабатываются специально для каждой категории работников и совмещают в себе обучение практическим навыкам, знакомство с организационной культурой и элементы командообразования. К проведению тренингов могут также привлекаться эксперты из числа опытных сотрудников или внешних специалистов; сами тренинги проводятся либо в помещении организации, либо в выездной форме в арендуемых залах или в полевых условиях.

Кураторство со стороны HR-службы предполагает сопровождение сотрудниками отдела по работе с персоналом новичков в первые недели их работы. За каждым новым работником или за группой новичков закрепляется куратор, помогающий в решении организационных и бюрократических вопросов, а также обеспечивающий доступ сотрудника к ресурсам, необходимым для

его обучения и вхождения в производственный процесс. По истечении срока курирования HR-специалист должен удостовериться в том, что первоначальный этап адаптации проведен успешно и его сопровождение больше не нужно; однако при возникновении каких-либо затруднений он может оказывать помощь своему подопечному и на более поздних сроках его работы в коллективе.

Наставничество является одним из самых популярных методов управляемой адаптации новых сотрудников в организации. Его суть заключается в закреплении за новичком одного из опытных специалистов, работающих в том же подразделении, для введения в работу и оказания помощи по всем возникающим вопросам. Наставник становится своеобразным «проводником» новичка в организации, в определенной мере опосредуя его вхождение в коллектив; руководители отмечают, что между наставниками и их подопечными часто устанавливаются близкие эмоциональные связи, сохраняющиеся на протяжении долгого времени, в том числе и после завершения адаптационного периода.

Для успешного применения данного метода необходимо не только грамотно спланировать взаимодействие наставника с новым работником, но и провести обучение самих наставников с целью формирования у них определенных компетенций, способствующих успешному сотрудничеству. Такие компетенции можно разделить на пять групп:

– профессиональные компетенции: знание основных целей и направления развития организации, понимание основных технологических и бизнес-процессов предприятия, высокий уровень профессионального мастерства и др.;

– социально-психологические компетенции: добросовестность, ответственность, наличие лидерских качеств, открытость, доброжелательность, принципиальность в важных вопросах и т. д.;

– когнитивные компетенции: гибкость мышления, умение находить нестандартные решения задач, способность к логическому анализу и прогнозированию ситуации и т. п.;

– коммуникативные компетенции: умение изложить собственную точку зрения, соблюдение деловой этики, контактность, дипломатичность, грамотное использование конструктивной обратной связи и т. д.;

– андрагогические компетенции (от греч. «andros» – взрослый человек и «ago» – вести, учить): ориентация на продуктив-

ное общение с молодежью и передачу имеющегося опыта новому поколению, ответственность за прививаемые подопечным нормы и ценности, умение выстраивать и реализовывать пошаговую стратегию обучения и др.

8.2. Статусы и роли

Понятие и типы статусов

Статус – некоторое место, которое занимает субъект (индивид или группа) в системе общественных, организационных или межличностных отношений. Оно определяется по тем или иным признакам (экономическим, административным, профессиональным, психологическим и др.), специфичным для данной системы. Статус связан с правами и обязанностями субъекта, занимающего определенное положение. Часто он имеет общественный и индивидуально ценностный аспект. То есть важными характеристиками статуса являются престиж и авторитет как своеобразная мера признания окружающими заслуг субъекта. Каждый статус может сравниваться с другими по тому или иному признаку, соотносимому с доминирующей системой ценностей, приобретая, таким образом, определенный социальный престиж.

Существует большое разнообразие статусов, которые можно классифицировать следующим образом: социальные и межличностные, предписанные и достигаемые статусы. Так, социальный статус относится к позиции человека (группы) в обществе или организации: уважение, которым он (она) пользуется, его (ее) престиж основываются на том, к какой социальной категории он (она) относится и как оценивается эта категория в системе социальной стратификации. Психологический статус – это положение, которое человек (группа) занимает в своей среде в зависимости от его (ее) особенностей и их восприятия другими субъектами. Психологический статус представляет собой социально-психологическое явление, которое может быть определено только в связи с взаимоотношениями, устанавливающимися между индивидами или группами.

Как социальные, так и психологические статусы могут отличаться по содержанию и уровню в определенной системе стратификации. В любой организации существует должностная иерархия, начиная от уборщицы и заканчивая генеральным директо-

ром. Каждая должность предполагает разную меру полномочий, материального вознаграждения и престижа, а потому человек, занимающий конкретную должность, имеет определенный социальный статус в данной организации. Внутри групп и команд работники также отличаются по своему социальному статусу, например руководитель и подчиненные.

Психологический статус работника может проявляться как в контексте всей организации, так и внутри группы, в которую он включен. В масштабах организации работники, занимающие одинаковую должность, могут иметь разный психологический статус. Точно также некоторые работники более высокого должностного статуса могут иметь меньший психологический статус, чем какие-то работники, находящиеся на более низкой должности. Иной сотрудник, занимающий не самую высокую должность, но пользующийся расположением и доверием руководителя, может иметь более высокий психологический статус, чем заместители руководителя. Это связано с мерой их активности и вклада в организацию, отношениями и теснотой формальных и неформальных связей с коллегами и высшим руководством.

В производственных группах (управлениях, отделах, бригадах и т. д.) люди могут иметь разные психологические статусы, такие как лидер и ведомый, «звезда» («популярный»), «предпочитаемый», «пренебрегаемый» и «изолированный» («отвергаемый»). Если лидерство и ведомость связаны прежде всего с доминированием-подчинением и влиянием-зависимостью, то другие разновидности статуса – с межличностной симпатией, антипатией или безразличием. Психологический статус работника в группе может зависеть от тех или иных его характеристик: биологических (пол, раса, возраст), социально-психологических (морально-нравственные качества, общительность-замкнутость, терпимость-нетерпимость, альтруизм-эгоизм-эгоцентризм и др.) и психологических (уровень интеллекта, эмоциональная устойчивость-неустойчивость, агрессивность) качеств, стиля межличностного поведения (доминантность-ведомость, дружелюбность-недружелюбность), профессиональных и коммуникативных знаний и умений, отношения к работе деятельности, особенностей внешнего вида и личной гигиены.

Статусами обладают, помимо работников, и группы в организации. Например, команда топ-менеджеров или какое-то управ-

ление в административном аппарате имеют более высокий социальный статус, чем бригада в сборочном цеху, бригада монтажников или строителей. Вместе с тем группы, в том числе с одинаковым социальным статусом, могут отличаться по психологическому статусу. Это хорошо заметно, когда одну группу чаще поощряют и ставят в пример, предоставляют ей больше ресурсов, по сравнению с другими группами.

Статус и власть

Статус часто рассматривают в неразрывной связи с властью и влиянием членов внутри группы. *Во-первых*, статусные различия имеют ряд важных последствий для групповых процессов. Группа, вероятнее всего, будет ценить индивидов, обладающих высоким статусом, и относиться к ним более терпимо. В результате такие индивиды менее поддаются влиянию со стороны групповых норм или других индивидов. С другой стороны, высокостатусные члены обычно оказывают более сильное влияние на групповые решения, в то время как низкостатусных чаще игнорируют, даже если они предлагают разумные предложения.

Во-вторых, управление статусом (давать или отнимать статус) рассматривается группой или отдельными работниками как средство влияния на поведение тех или иных членов группы. Это определяется тем, что статус характеризуется престижем, полномочиями или вознаграждениями, которые индивиды хотели бы иметь или, имея, не потерять.

В-третьих, власть оказывает влияние на статусное неравенство и, наоборот, статусные характеристики влияют на неравенство власти. То есть члены группы отличаются по уровню ресурсов, которыми они обладают, а ресурсы коррелируют с «положением» (статусом). Поскольку статус может использоваться для приобретения дополнительных ресурсов, а контроль ресурсов дает власть, то власть и статус являются взаимосвязанными понятиями. Например, высокий статус увеличивает ресурсы, которые индивиды приобретают посредством обмена. В то же время использование человеком власти может вызывать противодействие других, что нередко создает трудности в достижении желаемого статуса.

Понятие и типы ролей

Роль – социально-типическая система поведения, выработанная в обществе (организации) для выполнения определенной социальной функции. Можно также сказать, что роль – это соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса, позиции в обществе (организации) или в системе межличностных отношений.

Общее представление о роли заключается в следующем:

– каждый человек играет множество ролей;

– люди осваивают те или иные роли под воздействием внешнего социального контекста (коллег по работе, родственников и друзей, средств массовой информации и др.);

– люди умеют быстро переключаться с одной роли на другую в зависимости от ситуации;

– люди нередко испытывают ролевые конфликты.

Наряду с понятием роли используется понятие *ролевое поведение*. Второе относится к первому как частное к общему, отличается от него наличием уникальных компонентов, отражающих индивидуальные особенности исполнителя роли. В то же время поведение индивида «беднее» роли в том смысле, что полностью не исчерпывает ее рамки и возможности. Роль – категория социальная и социально-психологическая, а ролевое поведение – категория психологическая, так как является выражением личности в данных условиях. Промежуточное положение между ролью и ролевым поведением занимает *стиль исполнения роли*. Он представляет собой один из социально-типических способов воплощения роли (например, авторитарный стиль руководства). Как психологическая категория стиль является выражением устойчивых индивидуальных свойств личности, исполняющей данную роль.

Существуют разнообразные роли, которые исполняют и могут исполнять люди в повседневной жизни, а потому их можно классифицировать разным образом.

1. В зависимости от места индивида в системе социальных и межличностных отношений роли бывают *социальные (формальные)* и *межличностные (неформальные)*.

Социальные роли детерминируются местом носителя данной роли в системе общественных отношений. Такие роли непосредственно связаны с общественно значимой деятельностью. У взаи-

модействующих индивидов существуют более или менее четкие представления о правах и обязанностях носителей этих ролей, которые часто зафиксированы в определенных документах (например, должностных инструкциях), а также о способах поведения в рамках исполняемых ролей. Социальные роли различаются по характеру функций, выполняемых индивидом с определенным социальным статусом, занимающим определенную позицию. В организационном контексте речь идет прежде всего о служебных ролях, таких как «начальник», «подчиненный», «коллега», «партнер» и др.

Межличностные роли определяются положением человека в системе межличностных отношений, в том числе в группе. Такие роли больше связаны с социально-психологическими качествами людей и их межличностным поведением, о них нет более или менее четкого представления. Различают такие межличностные роли, как «поощритель», «гармонизатор», «соглашатель», «коммуникатор», «комментатор», «последователь», «выразитель норм», «агрессор», «блокировщик», «искатель признания», «повеса», «беспомощный», «доминатор», «шут», «козел отпущения».

2. С точки зрения того, каким образом человек получает роль, она может быть *предписанной* и *достигнутой*. Первый вид ролей задается обществом, организацией или группой вне зависимости от желания человека (например, «коллега», «козел отпущения»), а второй он получает благодаря своим личным усилиям («начальник», «доминатор» и др.).

3. В некоторых группах и командах, когда необходимо обсудить важную проблему и принять решение, среди членов группы могут распределяться те или иные *деятельностно-организационные* роли, например:

– «информатор»/«эрудит» (собирает и распространяет информацию; источник различных сведений);

– «новатор»/«генератор» (выдвигает идеи, определяет проблемы и предлагает разные способы их решения);

– «аналитик»/«критик» (анализирует различные возможности и изыскивает новые варианты решения проблемы; ставит под сомнение выдвигаемые в команде идеи и ищет уязвимые моменты в общей работе);

– «эксперт» (оценивает предлагаемые решения задачи с учетом специфики условий и возможностей команды);

– «организатор»/«координатор» (организует и ориентирует команду на практический результат; координирует и интегрирует работу команды);

– «контролер» (оценивает текущие результаты и их соответствие определенным критериям);

– «активатор»/«вдохновитель» (побуждает членов команды к решениям и действиям, к более интенсивной и качественной деятельности, заражает других своей энергией);

– «исполнитель» (непосредственно исполняет принятое решение).

В научно-исследовательском коллективе (лаборатории, отделе) выделяют научные роли («лидер», «эрудит», «генератор», «критик»), научно-организационные роли («руководитель», «исполнитель») и научно-административные роли («администратор», «сотрудник»).

4. В зависимости от меры актуальности роли делятся на активные и латентные. Каждый человек исполняет несколько ролей, но в конкретный момент времени он может активно исполнять одну-две роли, что зависит от обстоятельств и вида выполняемой деятельности.

5. С точки зрения меры включенности в исполнение ролей выделяют несколько градаций – от *нулевой*, когда индивид лишь числится носителем какой-либо роли (например, роль зицпредседателя, которую исполнял Фунт в «Золотом теленке»), до *максимальной включенности* в ее исполнение (роль «трудоголика»).

Взаимоожидания исполнителей ролей

Роль часто понимается как существующая система ожиданий относительно поведения индивида, занимающего определенное положение. Например, в организациях между руководителями (работодателями) и подчиненными (сотрудниками) всегда существует «неписаный договор» – своего рода «психологический контракт», т. е. поведенческие ожидания, соответствующие каждой роли. В частности, служащие ожидают, что руководство организации будет относиться к ним по справедливости, создаст приемлемые рабочие условия, четко изложит требования к выполняемой ими работе, обеспечит четкую обратную связь о результативности их работы. Со своей стороны, руководство ожи-

дает, что работники будут добросовестно относиться к выполнению своих обязанностей, качественно и своевременно выполнять ставящиеся перед ними задачи, проявлять лояльность по отношению к руководству, принимаемым им решениям. Здесь возникает ряд важных вопросов: «Какова психологическая подоплека “психологического контракта”? Какие факторы определяют его соблюдение и устойчивость? К каким последствиям может привести его нарушение с одной и другой стороны?»

Ролевые конфликты

Выделяют несколько видов ролевых конфликтов: *внутриролевые, межролевые, межличностно-ролевые*.

Внутриролевые конфликты – это противоречия, возникающие между требованиями роли и возможностями личности, ролевыми ожиданиями окружающих и восприятием индивидом своей роли. Субъективные переживания, возникающие у человека в подобной ситуации, называют конфликтом «Я – роль». Например, занимаемая должность предъявляет высокие требования к тем психическим или социально-психическим качествам, которыми не обладает человек, а потому он не может успешно справляться со своими обязанностями. Впрочем, это иногда компенсируется стремлением человека, порою искусно, демонстрировать свои профессиональные возможности или поддержкой вышестоящего руководства, прикрывающего глаза на недостаточную профессиональную компетентность данного человека.

Межролевые конфликты – это конфликты, когда разные ролевые позиции работника и, соответственно, ролевое поведение оказываются несовместимыми. Например, противоречие между служебной (начальник) и межличностной (друг) ролями. Такие конфликты часто порождают у человека серьезные психологические проблемы.

Межличностно-ролевой конфликт – это разногласие между индивидами относительно того, кто должен исполнять ту или иную роль в группе.

Статусы, роли и эффективность группы

Статусы и роли могут оказывать позитивное и негативное, прямое и косвенное действие на производственно-экономическую и социально-психологическую эффективность группы. Так, общество (организация) наделяет статусы и роли совокупностью социальных ценностей, нормативно открытых (или доступных) для

их исполнителей. Такие ценности включают: а) вознаграждения – совокупность материальных ценностей (заработная плата, привилегии, льготы и т. п.), предназначенных обществом (организацией) для исполнителя данной роли; б) престиж – совокупность положительной оценки данной роли со стороны общества (организации); в) полномочия – санкционированная обществом (организацией) возможность влиять на ролевое поведение и статусы других индивидов. Например, должность генерального директора компании несомненно в более высокой степени, по сравнению с должностью уборщицы, обладает всеми тремя этими характеристиками. Три перечисленных компонента обеспечивают привлекательность статусов и ролей, а значит, мотивацию трудовой деятельности. Чтобы сделать некоторые должности более привлекательными для потенциальных работников, надо варьировать если не всеми, то некоторыми указанными характеристиками. Отсутствие возможности повысить вознаграждение можно компенсировать за счет расширения в определенных пределах полномочий.

Заметную роль в жизни группы и ее эффективности могут иметь не только персональные психологические статусы работников, но и статусная композиция группы, т. е. совокупность и дифференциация статусов, которые имеют члены группы. Она определяется как соотношение числа членов группы, имеющих разный психологический статус, например: «звезда», «предпочитаемый» и др. Когда имеет место сильное различие в психологических статусах и их поляризация (мало людей с высоким и очень много со средним и низким статусом), то это связано с доминированием в группе антигуманных отношений и плохим психологическим климатом, приводит к подавлению активности и мнения людей с низким статусом в процессе принятия группой решения. В данном случае надо повышать статус низкостатусных членов группы и снижать статус высокостатусных членов, чья активность не соответствует целям, нормам и ценностям организации и группы. Повышение статуса осуществляется посредством ответственных поручений, привлечения к принятию важных решений, дополнительных полномочий, изменения названия должности, повышения в должности (реальной или номинальной) и др. Снижение социального статуса достигается, наоборот, на основе понижения в должности и отстранения от ре-

шения важных вопросов, а психологического – обострения противоречий группы с таким работником, создания ситуаций «неуспеха» в его работе, его пространственно-временного обособления от группы.

Если в организации или группе сформировалась иерархия социальных статусов и ролей с большим разрывом по вознаграждению, престижу или полномочиям, то это может вызвать у работников сомнения в соблюдении принципа справедливости и, как следствие, снижение мотивации и производительности. Действительно, если руководитель группы получает материальное вознаграждение в пять раз больше, чем его подчиненные, то последние вряд ли будут работать в полную силу. Если он не предоставляет полномочий своим работникам в решении многих, в том числе важных, вопросов, то они вряд ли будут проявлять инициативу и, вообще, весь свой потенциал.

Низкий социальный, психологический статус группы в организации приведет с высокой вероятностью к снижению групповой идентичности и трудовой мотивации, что, в свою очередь, негативно отразится на эффективности работы. Повышение статуса группы там, где это действительно обоснованно, может быть достигнуто посредством поручения группе ответственных, но посильных заданий, поощрения успехов группы, подчеркивания значимости группы в организации, выделения позитивных отличий группы по сравнению с другими группами.

Успешное выполнение работниками ролей зависит от ряда факторов:

– значимость для человека выполняемой роли;

– ясность роли, т. е. наличие четкого описания ролевых требований;

– знание человеком роли, заключающееся в представлении о правах и обязанностях, границах и способах выполнения роли, допустимом и недопустимом поведении в рамках этой роли;

– умения и навыки человека в выполнении данной или подобной роли;

– соответствие мировоззрения и личностных качеств человека требованиям роли;

– мера включенности человека в выполнение данной роли;

– стремление и способность человека осмысливать данную роль и делать выводы.

Некоторые из перечисленных факторов можно контролировать и усиливать. Например, можно повысить у человека знание роли, развить у него умения и навыки ее выполнения посредством обучения.

Эффективность выполнения сложных задач, решения возникающих проблем или продвижения проекта в значительной мере зависит от четкого распределения организационно-деятельностных ролей между членами команды. При этом необходимо подбирать роли (например, «эрудит», «генератор» и др.) с учетом возможностей людей, прописать их особенности и обучить исполнителей.

8.3. Руководство и лидерство

Понятие и стили руководства и лидерства

Руководителей и лидеров принято рассматривать как тех, кто влияет посредством распределения ресурсов и возможностей на основные групповые процессы и вклад каждого члена в общую работу группы. Руководители играют важную роль в управлении внешними отношениями группы и выступают «связующим звеном» между группой и внешней средой, обеспечивают фильтрацию и объяснение внешней информации, определяют стратегии взаимодействия с внешней средой.

Необходимо различать понятия «руководство» и «лидерство». Руководство представляет собой регламентированно функционирующий в системе формальных отношений феномен, тогда как лидерство – спонтанно возникающее в системе неформальных отношений явление. Основу руководства составляют полномочия власти, а лидерства – процесс межличностного влияния и т. д. Общей их особенностью является связь с такой системой отношений в группе, как доминирование-подчинение, влияние-зависимость.

Понятно, что одно и то же лицо может быть одновременно руководителем и неформальным лидером. В этом случае усиливается влияние руководителя на жизнь группы и ее эффективность.

В зависимости от характера принятия решения и взаимодействия с подчиненными выделяют стили руководства: авторитарный (автократический), демократический (коллегиальный), попустительский (анархический) (табл. 17).

Таблица 17

Отличительные признаки стилей руководства

Критерии	Стили руководства		
	авторитарный	демократический	попустительский
Сбор и передача информации	Руководитель собирает информацию для личного пользования	Руководитель информирует подчиненных	Руководитель лично пользуется информацией или информирует подчиненных
Оценка ситуаций	Руководитель оценивает сам или с помощью экспертов	Руководитель стремится узнать мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения	Руководитель не стремится оценивать ситуации
Обсуждение проблем	Руководитель пресекает коллективное обсуждение	Руководитель допускает коллективное обсуждение, критические высказывания	Руководитель дает группе возможность коллективного обсуждения и часто не вмешивается
Выработка решения	Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства	Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными	Руководитель предоставляет группе возможность принимать решение
Воздействие на подчиненных	Руководитель чаще использует приказы, распоряжения, замечания и выговоры	Руководитель чаще использует психологические приемы, своевременные и адекватные поощрения и наказания	Руководитель избегает воздействия на подчиненных или неадекватно часто использует похвалу
Организация взаимодействия подчиненных	Жесткое разделение работы между членами группы; общий план работы знает только руководитель	Каждый знает свою работу и работу других	Руководитель не стремится организовывать взаимодействие подчиненных
Контроль за подчиненными	Непрерывный контроль, недоверие к подчиненным	Контроль в основном за принятием решения и результатом, доверие к подчиненным	Контроль отсутствует

Влияние стиля руководства на групповую эффективность зависит от уровня развития группы и предоставляемых ей полномочий. В только что созданных группах преимущество имеет руководство с директивным стилем, так как оно достаточно быстро уменьшает неопределенность и устанавливает внутренний порядок, обеспечивает координацию действий членов и активно управляет внешней активностью группы. В сформированных группах, которые имеют развитую и отчетливую структуру норм, ролей и взаимных ожиданий, создающих основу для внутренней стабильности и координации индивидуальных действий, директивное вмешательство может быть лишним или даже мешающим: отвлекает внимание индивидов, снижает их самостоятельность и инициативу, создает чрезмерную зависимость от руководителя. Это наиболее отчетливо проявляется в группах с высокой автономией жизнедеятельности, например в самоуправляемых рабочих командах. В таких группах преимущество имеет демократический стиль руководства. В некоторых случаях непосредственное руководство утрачивает свое значение и руководитель в группе может вовсе отсутствовать.

Существует также несколько типологий неформального лидерства:

– *по широте деятельности*: постоянный и ситуативный лидер;

– *по содержанию деятельности*: лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-генератор, лидер-эрудит, лидер-аттрактор, лидер-профессионал;

– *по влиянию на сферы жизнедеятельности группы*: инструментальный и социоэмоциональный лидер;

– *по уровню групповой активности и содержанию выполняемых функций*: общегрупповые и микрогрупповые лидеры.

Так, общегрупповые лидеры координируют активность и отношения подгрупп, а также не включенных в них членов в контексте решения общегрупповых задач. Лидеры подгрупп определяют направленность активности своих подгрупп в соответствии с интересами их членов. Подгруппы имеют свои цели, нормы и ценности, являются коллективными субъектами общения и деятельности. С одной стороны, необходимо регламентировать внутреннюю активность подгрупп, что возлагается на каждого из ее лидеров. С другой стороны, подгруппы характеризуются

не только внутренним, но и внешним вектором активности. Следовательно, необходимо координировать активность подгрупп, в частности, с целью избежания конфликта между ними (межмикрогруппового конфликта), который имеет иное содержание и более сильное влияние на внутригрупповые процессы по сравнению с межличностными конфликтами.

Общегрупповой лидер, включенный в какую-то подгруппу, потенциально имеет более сильную поддержку для выполнения своих функций по сравнению с общегрупповым лидером, не включенным в подгруппу. Лидер, включенный в какую-то подгруппу, ориентированную на социальную функцию группы, может более продуктивно выполнять свои функции по организации деятельности группы, чем тот лидер, который относится к категории «самостоятельный» член группы.

Однако лидер из категории «самостоятельный член группы» может быть более эффективным в плане учета интересов всех членов группы, чем лидер из какой-то подгруппы. Он свободен от обязательств по отношению к определенной подгруппе и оказывается ориентированным примерно в равной мере на интересы разных подгрупп и «самостоятельных» членов. Лидер из какой-то подгруппы вынужден отдавать приоритет интересам своей подгруппы в ущерб другим подгруппам и «самостоятельным» членам, если не хочет быть исключенным из этой подгруппы. Такие отличительные особенности лидерства двух категорий членов группы будут прежде всего проявляться тогда, когда интересы разных подгрупп существенно отличаются.

Теории руководства и лидерства

Существуют разные мини-теории лидерства, которые группируются следующим образом: личностные, ситуационные, атрибутивные, трансакционные, харизматические, трансформационные.

1. *Теория лидерских черт* является наиболее ранней по происхождению и заключается в описании качеств личности, которые отличали бы лидеров от ведомых. Выделены следующие важные и наиболее значимые черты: мотивация достижения цели, мотивация лидерства, активность, упорство, инициативность, уверенность в себе, ориентация на перспективу, способность обобщения, компетентность в соответствующей области. Разные качества имеют разный «вес» в выдвижении человека в позицию

лидерства. Например, наиболее существенными являются мотивация, упорство, ориентация на перспективу и способность ее видеть, чем интеллект.

Кроме того, на основе опроса руководителей составлен широкий перечень профессионально важных менеджерских характеристик:

– упорная работа и постоянное самосовершенствование;
– широта взглядов и масштабный подход к решению проблем;
– умение четко формулировать цели;
– способность принимать решения в неопределенной ситуации;
– готовность инициировать инновации и процессы изменений;
– творческий подход к работе;
– способность нести ответственность;
– умение правильно использовать свое время;
– готовность к риску;
– способность мотивировать людей на высокие результаты;
– максимальное использование возможностей подчиненных для решения задач;
– беспристрастность, бескорыстие и лояльность к подчиненным;
– личное обаяние и коммуникабельность;
– создание в коллективе позитивной психологической атмосферы и др.

Однако считается, что разные ситуации требуют различных черт лидерства и форм поведения, а потому люди могут быть лидерами в одних ситуациях и ведомыми – в других. Кроме того, отсутствуют убедительные данные о том, какие качества отличают эффективных и неэффективных лидеров.

2. *Ситуационные теории* направлены на объяснение того, какие качества или способы поведения руководителя более приемлемы в том или ином ситуационном контексте их деятельности.

Теория Ф. Фидлера объясняет эффективность руководителя с точки зрения того, какая его направленность будет более приемлема при определенном сочетании некоторых переменных (Fiedler, 1967). Руководители могут быть ориентированы на задачу или отношения с людьми. В теории это определяется посредством того, как руководители оценивают наименее желательного сотрудника (НЖС). Руководитель, дающий высокую оцен-

ку НЖС, ориентирован, скорее, на отношения с подчиненными, а руководитель, дающий низкую оценку НЖС, – на задачу.

В качестве переменных приоритета той или другой направленности рассматриваются: должностные полномочия руководителя, групповые цели и задачи, отношение подчиненных к руководителю. Должностные полномочия – это возможности руководителя, связанные с его должностью, контролировать ресурсы, поощрять и наказывать своих подчиненных. Руководители в разных организациях и даже в пределах одной и той же организации обладают разным объемом должностных полномочий. Это зависит от формы собственности (государственная и частная), политики высшего руководства и культуры организации и др.

Цели и задачи могут обладать такими характеристиками, как четкость-нечеткость постановки, определенность-неопределенность, легкость-сложность. Это требует различных способов поведения руководителя и адекватного распределения им ролей среди подчиненных.

Отношение подчиненных к руководителю предполагает, насколько сильно они выражают приверженность и поддержку своему руководителю. В группах с позитивным отношением сотрудники будут ориентированы на выполнение ставящихся перед ними задач, а в группах с негативным отношением – на игнорирование поставленных задач и саботаж их выполнения.

Определенное сочетание этих переменных по степени выраженности (высокие и низкие значения) определяет наиболее благоприятную и неблагоприятную ситуации для той или иной ориентации (на задачу или отношения) руководителя. Например, в очень благоприятной ситуации (большие полномочия, четкость задачи, позитивное отношение) либо в очень неблагоприятной ситуации (малые полномочия, нечеткость задачи, негативное отношение) наиболее подходящей будет ориентация руководителя на задачу (низкая оценка НЖС). В крайне неблагоприятной ситуации все настолько плохо, что не стоит тратить время на отношения с сотрудниками, а следует максимально сконцентрироваться на задаче. В неопределенных ситуациях руководителям надо общение, чтобы мотивировать сотрудников на позитивный настрой и преодоление трудностей, а значит, необходима высокая ориентация на людей.

Эта теория имеет некоторые недостатки: а) нет убедительных данных и объяснений, подтверждающих адекватность этой модели; б) понятие наименее желательного сотрудника является односторонним и не позволяет точно определять тип направленности руководителя; в) сложно однозначно проводить градации переменных по их проявлению; г) руководитель может влиять на задачу, а потому ее нельзя рассматривать в качестве независимой переменной.

3. *Атрибутивные теории* предполагают, что на суждения руководителя о действиях его подчиненных влияет приписывание руководителем причин результатов работы подчиненных. То есть на основе наблюдений за подчиненными он пытается понять, почему поведение последних характеризуется таким, а не иным образом. Процессы атрибуции руководителей определяют их реакции относительно поведения подчиненных.

Если руководитель объясняет плохую работу подчиненного внутренними факторами, например его низкой ответственностью, недостатком усердия или компетентности, он может сделать выговор сотруднику, уволить его или направить на обучение. Если плохая работа подчиненного объясняется внешними факторами, например избыточностью обязанностей или нехваткой материально-технических ресурсов, то руководитель должен улучшить ситуацию деятельности работника вместо того, чтобы его критиковать.

С. Грин и Т. Митчелл предложили модель двух стадий, которая описывает формирование и проявление реакций руководителей на плохую работу подчиненных (Green & Mitchell, 1979). На первой стадии руководитель определяет причину неэффективной работы подчиненного на основе анализа устойчиво воспроизводимой в разных ситуациях связи между определенным поведением и возможными факторами (внутренними или внешними) его проявления. На второй стадии руководитель осуществляет некоторые действия для улучшения результата работы подчиненного. Более вероятно, что руководитель выберет действия, основанные на наказании, в тех ситуациях, когда плохая работа объясняется им внутренними факторами.

Процесс атрибуции (в частности, приписывание причин внешним или внутренним факторам) сложен и на него влияют многие факторы: симпатии или антипатии руководителя к подчи-

ненным, наличие или отсутствие поощрений и наказаний руководителя за результаты деятельности подчиненных, позитивные или негативные особенности поведения и деятельности подчиненных в прошлом, незначительные или серьезные последствия плохой работы подчиненных, убедительная или неубедительная аргументация подчиненными плохой работы, раскаяние или невозмутимость подчиненных по поводу плохой работы. Это значительно усложняет атрибутивное понимание руководства.

4. *Трансакционные теории* фокусируются на мотивации руководителем подчиненных путем апелляции к их личным интересам и обмене вознаграждениями между руководителем и подчиненными. Трансакционное руководство – это стиль управленческого поведения, предполагающий распределение и прояснение ролей подчиненных, соглашение об обмене результатов работы на вознаграждение подчиненных, контроль за действиями подчиненных, наказание за ошибки и поощрение за успехи.

Теория ценностного обмена Р. Л. Кричевского включает следующие основные элементы: а) уровни обмена: диадный («руководитель – подчиненный») и групповой («руководитель – группа»); б) сферы жизнедеятельности группы: инструментальная и социальная, которые образуют своего рода «поле» ценностного обмена; в) эмпирические референты ценностных вкладов субъектов взаимодействия; г) факторы вероятностной связи между переменными ценностного обмена (Кричевский, 2007).

Руководитель в обмен на ценностный вклад в жизнедеятельность группы «получает» от ее членов ряд психологически важных ценностей: удовлетворенность подчиненных групповым членством, признание подчиненными авторитета руководителя, повышение мотивации трудовой деятельности подчиненных и их готовность выполнять задачи, которые ставит руководитель.

Эмпирическими референтами ценностных вкладов выступают: запечатленные в разнообразных поведенческих актах личностные и функциональные характеристики субъектов взаимодействия, проявление психологического влияния между субъектами, элементы социально-психологической эффективности группы.

Промежуточными факторами в связи между переменными ценностного обмена могут быть: тип групповой задачи, уровень развития группы, атрибуции руководителя и др. Эти факторы

также могут рассматриваться как ситуационные составляющие, которые принимаются во внимание в ситуационных теориях.

Теория еще не получила окончательного развития, так как обладает недостаточными прогностическими возможностями и требует дальнейших исследований по ряду вопросов: влияние группы на руководителя, изучение таксономии факторов, обусловливающих вероятностную связь между переменными обмена и др.

5. *Теории харизматического лидерства и руководства* акцентируют внимание на способности лидера оказывать безграничное влияние на многих людей, что проявляется в бездумном принятии его идей и решений, в проявлении людьми экстраординарного поведения и их готовности к самопожертвованию. Эта способность определяется сочетанием личностных качеств лидера, его поведением и взаимодействием с окружающими людьми, конкретными условиями, например кризисными, в группе (организации, обществе).

В теории Р. Хауса проявление харизмы связывается с особым типом отношений между лидером и последователями (House, 1996). А именно: последователи испытывают к лидеру привязанность и доверие, беспрекословно принимают его миссию и полностью вовлечены в реализацию его замыслов, считая, что они принесут благо группе (организации).

К личностным качествам харизматического лидера относятся: высокая мотивация власти, уверенность в себе (граничащая с самоуверенностью), убежденность в истинности своих взглядов. Главная особенность поведения харизматического лидера – создание у других людей впечатление о себе как о человеке компетентном и непогрешимом в своих рассуждениях.

Важную роль в проявлении харизматического лидерства играют следующие условия:

– четкая формулировка лидером своих мыслей и целей;

– активное действие лидера в сложных условиях;

– самореклама и сторонняя реклама лидера относительно его личных достоинств и успехов;

– предоставление лидером личных примеров для подражания (особенно, связанных с чрезвычайными условиями);

– апелляция лидера к устремлениям и чувствам последователей, которые соответствуют его идеям;

– связывание лидером своих устремлений с актуальными потребностями и ценностями последователей;

– восхваление лидером преимуществ своей группы и ее представителей на фоне притеснения других групп;

– мотивация группы на победу (особенно в межгрупповой конкуренции или конфликте);

– частое общение (прямое или опосредованное) лидера с последователями и его воодушевляющие речи.

Харизматическое лидерство с наибольшей вероятностью проявляется в напряженных и экстремальных ситуациях (глобальные инновации и кардинальные преобразования, конфликты и кризисы, боевые действия и катастрофы).

6. *Теории трансформационного руководства* фокусируются на стремлении руководителя стимулировать у подчиненных интерес к задачам и проблемам группы (организации), обязательность, мотивацию достижения и профессионально-личностного роста. Такие особенности характеризуют трансформационное руководство как особый стиль управленческого поведения.

В теории Б. Басса (Bass & Avolio, 1990) выделено четыре признака трансформационного руководства:

1. *Индивидуальный подход*: руководитель проявляет внимание к мотивации подчиненных в сфере профессиональной деятельности и на основе этого стремится предоставить им более интересную работу, полномочия и обучение, чтобы они стремились развивать свое мастерство, проявлять инициативу и уверенность в своих возможностях.

2. *Интеллектуальная стимуляция*: руководитель поощряет подчиненных, особенно в условиях инноваций и изменений, использовать творческий подход к решению стоящих задач и возникающих проблем в работе; при этом он готов принимать во внимание любые идеи подчиненных (даже очевидно нелепые).

3. *Вдохновляющая мотивация*: руководитель понятно и убедительно преподносит подчиненным свои замыслы и представления, обозначает перспективу и аргументирует ее реалистичность, поощряет у подчиненных более высокий уровень достижений, чтобы они сильнее вкладывались в реализацию основных целей группы (организации).

4. *Идеализированное влияние*: руководитель стремится подавать подчиненным пример для подражания, проявляя настойчивость и решимость в достижении целей, неся ответственность за свои действия и демонстрируя веру в свои идеи, жертвуя своими интересами ради общих интересов и общего блага; это способствует формированию у подчиненных симпатии и доверия к руководителю, стремления быть на него похожим.

Трансформационное и трансакционное руководство – это два разных типа руководства. Однако различие между ними не исключает их гибкого применения руководителями в различных ситуациях, что даже повышает эффективность их работы.

В трансформационном руководстве («идеализированное влияние») представлены элементы харизматического лидерства. Между этими двумя типами руководства/лидерства есть отличия. Трансформационные руководители влияют на подчиненных исходя из гуманных побуждений («чтобы было лучше для всех»), стремятся передавать им полномочия, развивать их самостоятельность и веру в себя. Они заинтересованы в улучшении положения каждого подчиненного и группы (организации). Харизматические лидеры, напротив, иногда стремятся подчинить себе последователей, поддерживая их слабость и зависимость, добиться от них личной преданности, а не верности некоторым ценностям и идеалам.

Руководство и неформальные подгруппы

Значительную роль в деятельности руководителя играют особенности его связей с неформальными подгруппами в коллективе. Устойчивость позиции и, возможно, эффективность руководителя определяется его отношениями с подгруппами, которые могут выражаться в игнорировании подгрупп, или в маневрировании между интересами подгрупп, или обострении противоречий между подгруппами, или в опоре на какую-то подгруппу. Это связано с тем, что положительно настроенные к руководителю микрогруппы являются его опорой, проводниками его политики и в большинстве случаев занимают лидирующее положение во всей группе, а микрогруппы с отрицательным отношением активизируют и объединяют негативно настроенных рабочих, в скрытой или открытой форме конфликтуют с руководителем.

Если руководитель является наемным работником и игнорирует подгруппы, их авторитет и интересы, то при наличии «сильных» (активных, лидирующих) микрогрупп возникает угроза потери им своего статуса. Поэтому многие руководители использу-

ют разные стратегии управления подгруппами. Например, руководитель стремится создать вокруг себя костяк из нескольких наиболее доверенных лиц. Фактически речь идет о подгруппе, центрированной на руководителе, члены которой ведут поддерживающую руководителя политику среди других его подчиненных.

Снижение статуса и влияния неформальных лидеров и подгрупп

Если в группе есть неформальный лидер и/или неформальная подгруппа, которые отрицательно влияют на жизнь и эффективность группы, то возникает задача снижения их психологического статуса и влияния. В случае с неформальным лидером это может быть достигнуто следующими способами:

– создание и обострение противоречий группы в отношениях с лидером, что будет стимулировать группу или большую ее часть пересмотреть свое отношение к лидеру и в конечном счете не воспринимать его как лидера;

– игнорирование руководством и отстранение лидера от решения важных вопросов, что будет подчеркивать его невысокий статус и ослабит его информированность;

– создание ситуаций «неуспеха» в работе лидера, предполагающих постановку трудно решаемых задач и создание неблагоприятных условий деятельности;

– включение в группу нового члена – потенциального лидера, который своей активностью сможет перехватить инициативу и попытаться объединить вокруг себя большинство работников, направить их активность в нужное русло;

– территориальное обособление лидера от группы при формальном сохранении его членства в группе (перевод лидера в другую смену работы, другое помещение);

– исключение из группы неформального лидера и, возможно, приближенных к нему лиц (перевод в другую группу или увольнение на законных основаниях), что устранит основной источник негативного влияния, создаст обострение противоречий и нарушение системы сложившихся отношений в группе и, на основе этого, изменение групповых норм и ценностей.

Как видно, эта проблема имеет социально-психологическое содержание, но решается она в рамках административно-управленческой деятельности. Однако руководитель должен хорошо понимать возможности и последствия каждого из перечисленных методов, а также конкретные механизмы и приемы реализации некоторых из них. Так, игнорирование и отстранение лидера от решения важных вопросов, а также создание ситуаций «неуспеха» в работе может усилить открытую или латентную борьбу лидера против руководителя с привлечением на свою сторону большинства группы.

Включение в группу потенциального лидера может обернуться тем, что он не станет таковым. Если же он станет лидером для части группы и не вытеснит предыдущего лидера с его позиции, то может возникнуть вражда между двумя возглавляемыми ими неформальными группировками, что будет мешать работе группы и ухудшит в ней психологическую атмосферу.

Увольнение с работы неформального лидера может привести к тому, что вся группа или значительная ее часть уйдет вслед за ним. Если это произойдет, то организация понесет определенные экономические потери. Потребуется некоторое время для того, чтобы набрать людей и ввести их в курс дела или обучить, прежде чем подразделение сможет работать в полной мере. Поэтому надо просчитать вероятность такого развития событий. Например, если неформальный лидер не является таковым для абсолютно всех членов группы и есть люди, которые им недовольны, то этот вариант развития события будет менее вероятен, особенно при некоторых действиях руководства, направленных на разъяснительную работу среди членов, обещаний некоторым из них выгодных перспектив и др.

Воздействие на неформальную подгруппу, имеющую негативную активность, с целью ее деструктурирования и разрушения может осуществляться некоторыми способами. Например, можно вывести из группы лидера этой подгруппы, что вызовет разрушение связей внутри подгруппы и с высокой вероятностью приведет к полному или частичному ее распаду, особенно в случае централизованного типа связей в подгруппе. Можно также обострять противоречия внутри такой подгруппы на основе следующих механизмов: актуализация отношений ответственной зависимости в подгруппе, предоставление одним членам преимуществ по сравнению с другими членами подгруппы, рассогласование между поведением неформального лидера или члена и ожиданиями остальных членов подгруппы по отношению к нему, созда-

ние конкуренции между членами подгруппы. Обострение противоречий внутри подгруппы рано или поздно вызовет ее распад.

Роль линейных руководителей в управлении человеческими ресурсами

Линейными руководителями называют руководителей подразделений, непосредственно участвующих в выполнении основной деятельности организации (например, для торговой компании такие подразделения – магазины или отделы продаж, для производителя обуви – фабрики или цеха, и т. д.). Линейное руководство может осуществляться на разных иерархических уровнях: от бригадира или мастера производства до генерального директора, – при этом важнейшей задачей руководителей всех уровней является обеспечение работы по достижению целей организации. В организациях также существуют функциональные руководители, работа которых нацелена на обеспечение компании необходимыми ресурсами и ведение соответствующей документации (например, финансовый директор, главный бухгалтер, руководитель отдела снабжения, глава кадровой службы и т. п.).

Управление персоналом организации, как правило, находится в ведении функциональной службы, например кадрового отдела. В связи с этим возникает некоторое противоречие, связанное с разницей полномочий линейных и функциональных подразделений: с одной стороны, линейные руководители имеют возможность распоряжаться основными ресурсами организации и принимать решения, касающиеся производственного процесса, а с другой – в обязанности специалистов по управлению персоналом входит формирование и внедрение кадровой политики, требующее определенных ресурсозатрат и административных решений. Таким образом, эффективное управление человеческими ресурсами становится невозможным без непосредственного участия линейных руководителей.

На практике в организациях нередко возникают ситуации, когда руководители линейных подразделений обесценивают работу кадровых служб, считая HR-специалистов «теоретиками» и сводя их задачи к ведению кадровой документации и подбору персонала. В этих случаях попытки ввести инновационные методы управления разбиваются о нежелание линейных руководителей что-либо менять в устоявшейся схеме взаимодействия с подчиненными даже в тех случаях, когда она оказывается не-

эффективной. Возможны и обратные ситуации, когда специалисты по управлению человеческими ресурсами увлеченно внедряют новые методы работы с персоналом, не учитывая специфику деятельности конкретной организации и не принимая во внимание имеющийся у линейных руководителей практический опыт. В таких условиях изменения кадровой политики могут оказаться не только неэффективными, но и значительно навредить работе отдельных подразделений и предприятия в целом.

Оптимальной политикой управления персоналом является тесное сотрудничество с линейными руководителями в вопросах разработки и внедрения инструментов кадрового менеджмента. Это взаимодействие осуществляется на всех этапах планирования деятельности: стратегическом, тактическом и оперативном. К стратегическому планированию, предполагающему разработку широкого спектра работ по реализации политики менеджмента в организации, линейные руководители привлекаются в качестве экспертов и участников обсуждения стратегии корпоративного развития. Тактическое планирование, включающее в себя обеспечение кадровых процессов в конкретных подразделениях, предполагает индивидуальное взаимодействие с руководителями этих подразделений в форме рабочих встреч и совещаний. Участие линейных руководителей в оперативном, или краткосрочном, планировании предполагает их вовлечение в непосредственную реализацию кадровых мероприятий, включенных в план развития персонала организации.

Вместе с тем для обеспечения успешного сотрудничества необходимо четко разграничить сферы ответственности специалистов по управлению человеческими ресурсами и линейных руководителей. Распределение обязанностей проводится с учетом особенностей деятельности группы или организации в каждой конкретной ситуации, однако можно выделить наиболее общую тенденцию: HR-специалисты чаще занимаются аналитической и организационной работой, а линейные руководители участвуют в практической реализации и оценке эффективности кадровых мероприятий. Например, при внедрении системы подбора и найма работников линейные руководители определяют текущую потребность в персонале, а кадровые специалисты прогнозируют потребность в персонале в ближайшей и отдаленной перспективе; при разработке программы аттестации сотрудников линей-

ные руководители формируют требования к профессиональным компетенциям работников, а кадровые специалисты разрабатывают методы их оценивания и анализируют получаемые данные, и т. д. При этом крайне важным является общее понимание целей и смысла проводимых мероприятий и стремление к сотрудничеству ради достижения общих результатов как со стороны линейных руководителей, так и со стороны специалистов по управлению персоналом.

8.4. Вклад работников в групповую деятельность

Понятие вклада работников

Работники, как хорошо известно, делают разный вклад в групповую деятельность. В том числе руководители и неформальные лидеры групп, несмотря на свой высокий статус, обязанности и полномочия, могут делать неодинаковый вклад в групповую деятельность. Причем в разных группах вклад людей может существенно варьироваться.

Вклад в групповую деятельность – это физические, профессиональные и/или социально-психологические усилия, которые прикладывает индивид для достижения группой общей цели и решения задач. Вклад индивида оценивается по конкретным его действиям, которые отображают его компетентность в той или иной области и способствуют эффективности деятельности группы и ее развитию. От того как те или иные работники вкладываются, зависит успешность деятельности группы в целом.

Высокий вклад может выражаться в следующем: человек склонен давать всестороннюю оценку ситуации и состоянию дел в группе, берет на себя инициативу при решении важных дел в коллективе, умеет принимать правильные решения в интересах группы, много знает, умеет и применяет эти знания и умения на пользу группе, способен убедительно излагать свои мысли по поводу групповых проблем, стремится предотвращать конфликтные ситуации в группе. Низкий вклад может проявляться в том, что человек предпочитает решать личные задачи и проблемы в ущерб групповым, в сложной внутригрупповой ситуации занимает выжидательную позицию, при оценке сложной ситуации увлекается одной из сторон проблемы, не замечая других сторон, а в обсуждении важных проблем группы предпочитает

отмалчиваться или отшучиваться, чем их решать, часто говорит и действует невпопад.

Особой формой поведения работников в организации, отображающей их высокий вклад, является экстраролевое поведение, которое не учитывается в традиционных схемах оценки количества и качества работы, не зависит от специфики деятельности и требований профессии. Экстраролевое поведение – это поведение, которое превышает существующие ролевые ожидания в организации и группе. Такое поведение имеет несколько отличительных признаков: а) произвольно, так как регулируется работником и зависит от его желания; б) часто не подпадает под формальную систему вознаграждения в организации; в) выходит за пределы поведения сотрудника, которое оговорено в трудовом контракте. Выделяют три компонента экстраролевого трудового поведения: «сверхурочное выполнение», «совершенствование выполнения» и «помощь коллегам». Дополнительно может быть такой компонент, как активное участие в общественных мероприятиях, идущих на благо организации.

Факторы, действующие на вклад работников

Вклад в групповую деятельность определяется рядом внешних и внутренних факторов: координационными потерями в группе, мотивацией, личностными качествами, статусом и компетентностью работника, их групповой и организационной идентичностью, отношением к ним руководителя и др.

1. *Координационные потери* – это нарушения в согласованности совместных действий, не позволяющие организовывать их оптимальным образом. Координационные потери представляют собой внешние и часто не зависящие от индивида факторы, которые влияют на уменьшение его вклада в общий результат групповой деятельности.

Причинами координационных потерь чаще выступают: численность группы, отсутствие или нарушение эффективной коммуникации, конфликты и низкий уровень доверия в группе. Классическим примером влияния численности группы на уменьшение индивидуальных вкладов в общую работу является эксперимент М. Рингельманна по приложению максимальных усилий при натягивании веревки индивидами по отдельности и группами, состоящими из 2, 3 и 8 человек (Ringelmann, 1913). Эксперимент показал, что с увеличением численности группы проис-

ходит уменьшение среднего индивидуального вклада участников в итоги общегрупповой работы. А именно: если средняя сила одного человека, натягивающего канат в одиночку, составляет 63 кг, то в группе из двух человек она будет составлять 59 кг, в группе из трех человек – 53 кг, а в группе из 8 человек – 41 кг. Если бы не было процессуальной потери, то вклад каждого индивида (прикладываемая сила при натягивании каната) оставался бы постоянным, несмотря на увеличение численности группы. Этот автор даже предложил формулу для определения (в %) среднего индивидуального вклада членов при выполнении совместной физической деятельности: С = 100 – 7(К – 1), где С – средний индивидуальный вклад членов группы, а К – количество членов в группе.

При решении группой задач, особенно интеллектуальных, возникают проблемы, связанные с коммуникацией. В частности, группе требуется определенное время на организацию коммуникации и совместных действий. На это затрачивается больше времени, чем следовало ожидать, и отдача многих членов группы меньше, чем могла бы быть.

Если в группе имеют место конфликты, особенно субъектно-ориентированные, то активность конфликтующих сторон связана с их противоборством и направленностью, прежде всего, друг на друга, а не на решение общегрупповых задач. В этом случае вклад индивидов снижается. Исключение составляет стремление некоторых членов группы вмешаться в конфликт и попытаться сделать вклад в его разрешение, что позволило бы стабилизировать психологическую атмосферу и деятельность группы.

Когда в группе наблюдается низкий уровень доверия, то люди проявляют осторожность, что влечет за собой снижение их вклада в групповую деятельность. Однако чрезмерно высокий уровень доверия также может привести к уменьшению индивидуальных вкладов. Это является следствием того, что при высоком уровне доверия снижается взаимоконтроль и контроль со стороны руководителя. При отсутствии контроля некоторые люди могут использовать атмосферу доверия в своих корыстных целях и особенно не стремиться к высокой отдаче в работе на общий результат. Злоупотребление доверием, в свою очередь, может привести к хроническому недоверию и в конечном счете к снижению индивидуальной и групповой эффективности.

2. *Мотивация и мотивационные потери* обусловлены особенностями некоторых персональных мотивов работников и проявлением такого феномена, как социальная леность.

Деятельностная мотивация работника основывается на его положительном, индифферентном, отрицательном отношении к общей цели и задачам группы. В зависимости от характера отношения может быть разный уровень проявления мотивации: высокий, средний или низкий. Высокий уровень деятельностной мотивации способствует повышению, а низкий – снижению вклада индивида в общегрупповую работу.

Мотивация достижения цели оказывает влияние на то, в какой мере человек прикладывает усилия в процессе выполнения работы. Высокая мотивация достижения выражается в стремлении добиваться высоких показателей в той деятельности, которая значима, в высокой личной активности и настойчивости, направленной на достижение актуальных целей. Такой уровень мотивации способствует повышению вклада, если индивидуальные цели индивида согласуются с общегрупповыми. Если есть существенное расхождение между ними, то при некоторых прочих, невыгодных для работника условий, он может не проявлять интереса и не прилагать усилий для решения общих задач. Низкая мотивация достижения характеризуется пассивностью, инертностью, отсутствием настойчивости и упорства при достижении стоящих задач. От работника с такой мотивацией не следует ожидать какой-то значительной пользы для группы там и тогда, где и когда требуется существенный вклад.

Социальная леность – это когда человек делает значительно меньший вклад в общегрупповую работу, чем мог бы на самом деле (более подробно об этом см. 5.2 «Мотивация»). Например, для изучения этого вопроса А. Инхэм с коллегами модифицировали эксперимент М. Рингельманна, пытаясь исключить координационные потери (Ingham et al., 1974). В разных сериях в эксперименте участвовало от одного до семи человек, из которых только один был испытуемым, тогда как остальные – это помощники экспериментатора, о чем не догадывался испытуемый. Участникам была поставлена задача: тянуть веревку, привязанную к специальному измерительному устройству, с максимальной силой. Всем участникам завязали повязкой глаза, чтобы они не могли видеть кто как работает. Во время выполнения зада-

ния помощники экспериментатора не тянули веревку; фактически работу выполнял только испытуемый. Было установлено, что по мере увеличения размера группы индивид прилагал меньше усилий. Это было наиболее заметно в немногочисленных группах. Полученный результат дополнительно свидетельствует, что в эксперименте М. Рингельманна имели место не только координационные, но и мотивационные потери. В настоящее время установлено, что эффект социальной лености оказывает негативное влияние на различные показатели эффективности: удовлетворенность членов, объем и качество индивидуальной и групповой работы и др.

3. *Личностные качества* работника могут также обусловливать его профессиональную активность и вклад в совместную деятельность.

Ответственность – безответственность. Ответственность предполагает склонность индивида добросовестно выполнять свои обязанности и обещания, руководствоваться чувством долга. Она также связана со склонностью к организованности и дисциплинированности. Безответственность выражается в склонности индивида пренебрегать своими обязанностями, в готовности к нарушению взятых на себя обязательств (обещаний, планов) безотносительно к ожиданиям других, если это выгодно в конкретных ситуациях.

Альтруизм – эгоизм. Альтруизм выражается в том, что интересы других людей и группы не только учитываются, но часто ставятся выше своих собственных интересов, а также могут выступать в качестве ведущего мотива, побуждающего и направляющего собственную активность человека. Поэтому альтруист часто стремится принести пользу группе в целом и отдельным людям. Эгоизм означает преобладание личных интересов и потребностей безотносительно к интересам других людей и группы. Люди и группа нередко рассматриваются как средство или помехи на пути к достижению индивидуальных целей. Если эгоист оказывает помощь другим, то от них ожидается (или требуется) какое-то вознаграждение. Следовательно, эгоист не будет сильно вкладываться в группу, если он от этого не получит выгоду.

Практичность – мечтательность. Практичность связана с преобладанием интересов к конкретным жизненным проблемам. При оценке обстоятельств практичный человек склонен

скорее руководствоваться объективной действительностью, чем абстрактными идеями. Большее значение придается результату, чем процессу деятельности. Такой человек склонен использовать рациональный подход к выбору и использованию ресурсов. Следовательно, практичный человек (особенно, если ответственный) может принести пользу группе при решении насущных для нее задач и проблем. Мечтательность предполагает интерес индивида скорее к духовным или абстрактным проблемам, чем к практическому жизнеобеспечению. Мечтательный человек ориентирован на свой внутренний мир, на мир идей (фантазий), часто не имеющих прямой связи с повседневной реальностью и возникающими в ней задачами. Такой человек может быть полезным группе тогда, когда он обладает высокой креативностью, а группа сталкивается со сложной проблемой, решение которой предполагает творческий подход.

4. *Статус* работника в группе определяет то, насколько он будет активен, группа будет прислушиваться к его мнению и допускать некоторые девиации индивида с расчетом получить от них пользу.

Чем выше статус человека, тем больше активности (в частности, высказывание собственного мнения) он может проявить, не опасаясь, что группа будет его подавлять и третировать. В свою очередь, чем выше активность, тем более вероятно, что позиция индивида по тому или иному вопросу будет известна группе. Отсюда вытекает, что человек с высоким статусом более вероятно может оказаться полезным группе. Человек с низким статусом часто обречен на низкую активность и, следовательно, делает меньший вклад в группу, хотя мог бы быть ей полезным в каких-то ситуациях.

Кроме того, чем выше статус человека, тем группа будет более внимательно относиться к его мнению в процессе обсуждения задач и проблем. Это значит, что у человека с высоким статусом больше шансов проявить себя в интересах группы, чем у человека с низким статусом.

Группа может позволять высокостатусному члену, например неформальному лидеру, сильнее отклоняться от ее норм, чем низкостатусному, если это способствует лучшему достижению целей группы и ее развитию.

5. *Компетентность* работника может быть предметно-профессиональной и социально-психологической. Первая включает знания, навыки и умения, а также способность человека решать проблемы в определенной области трудовой деятельности. Вторая предполагает социальные знания, навыки и умения в целом, социальное мышление, а также знание и соблюдение норм группы и организации. Чем более человек компетентен в профессиональной и социальной сфере, тем больше он способен делать вклад в функционирование и развитие группы.

* * *

Проектное задание:

1. Проанализировать ресурсы эффективной деятельности группы (команды) в сфере непосредственного производства.

2. Описать ресурсы эффективной деятельности группы в сфере управления, услуг или торговли.

3. Произвести оценку эффективности конкретной группы в сфере производства продукции и подготовить заключение.

4. Сделать оценку эффективности конкретной группы в сфере услуг, торговли и написать заключение.

Тест рубежного контроля:

1. Когда показатели деятельности группы превышают заданные нормативы труда, это называется:

а) социальной фасилитацией;

б) процессуальной прибылью;

в) сверхнормативной активностью;

г) сработанностью.

2. Совокупность возможностей группы в сочетании с внешними условиями и особенностями организации деятельности – это:

а) реальная эффективность;

б) потенциальная эффективность;

в) социально-психологическая эффективность;

г) предметно-деятельностная эффективность.

3. Реальная социально-психологическая эффективность группы не содержит такого критерия, как:

а) доверие между членами группы;

б) личностное и профессиональное развитие членов группы;

в) удовлетворенность членов группой и результатами ее деятельности;

г) психологический комфорт членов в группе/подгруппе.

4. Наиболее позитивное влияние на результативность групповой деятельности оказывает сочетание:

а) внутригрупповой кооперации и межгрупповой конкуренции;

б) внутригрупповой и межгрупповой кооперации;

в) внутригрупповой и межгрупповой конкуренции;

г) внутригрупповой конкуренции и межгрупповой кооперации.

5. Групповая норма продуктивности менее всего связана:

а) с темпом выполняемой работы;

б) с объемом выполняемой работы;

в) с качеством выполняемой работы;

г) с целью выполняемой работы.

6. К понятию мотивационные потери относится:

а) социальная ингибиция;

б) ингрупповой дефаворитизм;

в) социальная леность;

г) эмоциональное выгорание.

7. К факторам предметно-деятельностной сплоченности менее всего относится:

а) приоритет групповых или индивидуальных показателей деятельности;

б) гетерогенность или гомогенность группы;

в) преобладание внутренней кооперации или конкуренции;

г) деятельностно-совладающее доверие или недоверие в группе.

8. К критериям организованности групповой деятельности не относится:

а) способность группы самостоятельно планировать деятельность;

б) умение группы перестраивать систему операциональных связей;

в) умение группы всесторонне анализировать ситуацию и результаты совместной работы;

г) способность группы исполнять указания руководителя.

9. Наименьшее число людей, которые в состоянии успешно выполнить поставленную задачу за определенный период времени, – это:

а) оптимальный численный состав группы;

в) композиция группы;

б) нижняя количественная граница группы;

г) надежность группы.

10. Совместно разделяемое и единообразное отношение членов группы к единой цели и общим задачам называется:

а) групповой нормой;

б) групповой ценностью;

в) групповой мотивацией;

г) групповым мышлением.

Ключ к тесту:

№ задания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	в	б	а	а	г	в	б	г	а	в

Рекомендуемая литература

1. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.

2. *Кричевский Р. Л.* Психология лидерства: учеб. пособие. М.: Статут, 2007.

3. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы. М.: МГУ, 2001.

4. *Немов Р. С.* Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. М.: Педагогика, 1984.

5. Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. М.: Педагогика, 1979.

6. *Роббинз С. П.* Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006. С. 153–196.

7. *Сарычев С. В.* Надежность группы в напряженных и экстремальных ситуациях совместной деятельности (социально-психологические основы). Курск, 2007.

8. *Сидоренков А. В.* Социальная психология малых групп: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2012.

9. *Сидоренков А. В.* Социально-психологическая диагностика малых групп. Методический инструментарий: учеб. пособие. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2014.

10. *Сидоренков А. В., Сидоренкова И. И., Ульянова Н. Ю.* Социально-психологические характеристики и эффективность малых групп в организации: монография. Ростов н/Д: Изд-во Мини Тайп, 2014.

11. Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда / отв. ред. Е. В. Шорохова, А. Л. Журавлев. М.: Наука, 1987.

12. *Тернер Д.* Социальное влияние. СПб.: Питер, 2003.

13. *Чернышев А. С., Крикунов А. С.* Социально-психологические основы организованности коллектива. Воронеж: Изд-во ВГУ, 1991.

14. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003.

15. *Шо Р. Б.* Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы. М.: Дело, 2000.

Библиография

Авдеев, Е. С. Влияние психологической совместимости сотрудников на эффективность деятельности организации / Е. С. Авдеев // Вестник Московского государственного областного университета. Сер. Психологические науки. – 2009. – № 4. – С. 76–82.

Андреева, Г. М. Социальная психология: учебник / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 384 с.

Антони, К. Г. Саморегулирующиеся рабочие группы: их организация и опыт деятельности / К. Г. Антони, В. Бунгард // Иностранная психология. – 1994. – № 1 (3). – С. 29–34.

Аргентова, Т. Е. Стиль общения как фактор эффективности совместной деятельности / Т. Е. Аргентова // Психологический журнал. – 1984. – № 6. – С. 130–133.

Белопольская, Т. С. Социальные нормы и особенности их развития / Т. С. Белопольская // Проблемы социального познания / отв. ред. Л. Е. Серебряков. – М.: Изд-во МГПИ, 1978. – С. 20–34.

Бобнева, М. И. Социальные нормы и регуляция поведения / М. И. Бобнева. – М.: Наука, 1978. – 311 с.

Боровиков, Д. А. Эффективность как социально-психологическая категория: онтологический подход / Д. А. Боровиков // Вестник Удмуртского университета. – 2011. – № 2. – С. 69–76.

Бэрон, Р. Социальная психология: ключевые идеи / Р. Бэрон, Д. Бирн, Б. Джонсон. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.

Вайсман, Р. С. К вопросу об эффективности малых групп / Р. С. Вайсман // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии / под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой. – М., 1977. – С. 74–92.

Вешкурцева, С. А. Социально-экономический анализ эффективности деятельности коммерческих организаций: автореф. дис. ... канд. социол. наук / С. А. Вешкурцева. – Тюмень, 2004. – 23 с.

Гительмахер, Р. Б. Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда / Р. Б. Гительмахер // Психологический журнал. – 1984. – Т. 5, № 4. – С. 37–45.

Горбатенко, А. С. «Открытость» групп разного типа по отношению к новичку / А. С. Горбатенко, А. С. Морозова // Социально-психологические аспекты организации и самоорганизации первичного коллектива. – Курск: Изд-во КГПИ, 1980. – С. 41–48.

Горбатенко, А. С. Социально-психологические детерминанты включения нового индивида в группу / А. С. Горбатенко // Вопросы психологии. – 1982. – № 3. – С. 99–104.

Гришина, Н. В. Отдельные виды конфликтов / Н. В. Гришина // Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000. – С. 77–125.

Гущин, А. Ю. Определение эффективности и способы ее оценки в системе государственного заказа / А. Ю. Гущин // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 9 (1). – С. 204–208.

Дуран, Т. В. К вопросу о понятии «эффективность» в процессе управления / Т. В. Дуран, В. А. Костин // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. – 2011. – № 15. – С. 138–143.

Жуков, Ю. М. Технологии командообразования: учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 320 с.

Журавлев, А. Л. Социально-психологические особенности совместной деятельности бригад / А. Л. Журавлев // Социально-психологические проблемы бригадной формы организации труда / отв. ред. Е. В. Шорохова, А. Л. Журавлев. – М.: Наука, 1987. – С. 47–54.

Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 199 с.

Казанцев, Р. В. Расчет коэффициента трудового участия / Р. В. Казанцев // Справочник экономиста. – 2015. – № 9. – С. 70–71.

Каракотова, А. Б. Коучинг как инновационный метод развития персонала организации / А. Б. Каракотова // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. – 2007. – № 3–4. – С. 225–229.

Карташевич, Е. В. Командообразование как фактор повышения эффективности современной организации: дис. ... канд. социол. наук / Е. В. Карташевич. Ростов н/Д, 2008. – 151 с.

Карташевич, Е. В. Современные подходы к организации эффективной групповой работы / Е. В. Карташевич // Актуальные вопросы современной экономической науки: сборник докладов IV Международной научной заочной конференции (Липецк, 26 февраля 2011 г.): в 2 ч. Ч. II / отв. ред. А. В. Горбенко. – Липецк: Изд. центр «Гравис», 2011. – С. 13–19.

Карякин, А. М. Командная работа: основы теории и практики / А. М. Карякин. – Иваново: Изд-во ИГЭУ, 2003. – 136 с.

Кожевникова, Е. А. Анализ эффективности использования персонала предприятия / Е. А. Кожевникова // Планово-экономический отдел. – 2011. – № 8. – С. 3–14.

Коломейцев, Ю. А. Взаимоотношения в спортивной команде / Ю. А. Коломейцев. – М.: ФиС, 1984. – 128 с.

Коноплева, Г. И. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации / Г. И. Коноплева, А. С. Борщенко // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 5 (72). – С. 110–111.

Котелевцев, Н. А. Влияние соотношения индивидуального и группового сознания на становление субъектности группы (на материале изу-

чения групп средних профессиональных учебных заведений) / Н. А. Котелевцев // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2013. – Т. 19, № 3. – С. 52–55.

Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы: учеб. пособие / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

Кричевский, Р. Л. Психология лидерства: учеб. пособие для вузов / Р. Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007. – 542 с.

Кричевский, Р. Л. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – 207 с.

Кропов, С. Резервы бригадной организации труда в машиностроении и оплата по конечным результатам / С. Кропов // Социалистический труд. – 1979. – № 12. – С. 38–46.

Кузнецова, Н. Б. Оценка трудового вклада и эффективности труда работников / Н. Б. Кузнецова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый. – 2013. – № 1. – С. 136–138.

Кэмпбелл, Д. Т. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях / Д. Т. Кэмпбелл; под ред. М. И. Бобневой. – М.: Прогресс, 1980. – 389 с.

Лапыгин, Ю. Н. Управленческая команда / Ю. Н. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2007. – 270 с.

Левин, С. Разрешение конфликтов / С. Левин. – М.: Олимп, 2008. – 272 с.

Леонов, А. А. К проблеме психологической совместимости в межпланетном полете / А. А. Леонов, В. И. Лебедев // Вопросы философии. – 1972. – № 9. – С. 15–18.

Литвинова, О. С. Понятие «эффективность» и его критерии в парламентской деятельности / О. С. Литвинова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. – 2013. – № 5, вып. 31. – Ч. 2. – С. 101–107.

Лопухина, Е. В. Видеотренинг трудных ситуаций в деловом общении хозяйственных руководителей: учеб.-метод. пособие / Е. В. Лопухина, Г. С. Лопатин. – М.: АНХ при Совете Министров СССР, 1986. – 58 с.

Лох, К. В. Особенности взаимосвязи характеристик малой группы и эффективности ее деятельности в различных условиях (на материале горноспасательной службы): дис. ... канд. психол. наук / К. В. Лох. – Ярославль, 2001. – 181 с.

Лутошкин, А. Н. Проблемы групповой психологии в педагогической теории А. С. Макаренко / А. Н. Лутошкин // Вопросы психологии. – 1973. – № 5. – С. 66–73.

Лысенко, Ю. Ю. Менеджер по персоналу и линейный руководитель: сотрудничество или противодействие? / Ю. Ю. Лысенко // Отдел кадров коммерческой организации. – 2009. – № 12. – С. 19–25.

Мамонтова, С. В. Кадровое планирование как основная функция службы управления персоналом / С. В. Мамонтова, А. С. Лукьянчикова // Проблемы развития современной экономики. – 2014. – № 5. – С. 22–25.

Мельков, А. С. Производственная система Ростсельмаш: результативность и эффективность / А. С. Мельков // Управление производством. – 2015. – № 17. – С. 25–29.

Момов, В. Нормы и мотивы поведения / В. Момов // Вопросы философии. – 1972. – № 8. – С. 107–117.

Мондрус, А. Л. Социально-психологические особенности сплоченности малой группы и неформальных подгрупп: дис. ... канд. психол. наук / А. Л. Мондрус. – Ростов н/Д, 2008. – 123 с.

Немов, Р. С. Психологические условия и критерии эффективности работы коллектива / Р. С. Немов. – М.: Наука, 1982. – 64 с.

Немов, Р. С. Мотивация достижения, уровень притязания и эффективность групповой деятельности / Р. С. Немов, Ю. В. Синягин // Психологический журнал. – 1987. – № 1. – С. 46–54.

Немов, Р. С. Психологическая теория коллектива и проблемы групповой эффективности / Р. С. Немов // Вопросы психологии. – 1978. – № 5. – С. 53–63.

Немов, Р. С. Сверхнормативная деятельность как выражение активной социальной позиции коллектива и личности / Р. С. Немов // Вопросы психологии. – 1985. – № 4. – С. 93–101.

Немов, Р. С. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива / Р. С. Немов. – М.: Педагогика, 1984. – 200 с.

Немов, Р. С. Сплоченность как фактор групповой эффективности / Р. С. Немов, А. Г. Шестаков // Вопросы психологии. – 1981. – № 3. – С. 113–119.

Немов, Р. С. Стратометрическая концепция и проблемы групповой эффективности / Р. С. Немов // Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. – М.: Педагогика, 1979. – С. 129–159.

Обозов, Н. Н. Модель регуляции совместной деятельности / Н. Н. Обозов // Социальная психология / под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. – С. 125–140.

Ойстер, К. Социальная психология групп / К. Ойстер. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. – 224 с.

Осипова, Г. Ф. Психологические проблемы внедрения бригадных форм организации труда в промышленности / Г. Ф. Осипова // Психологический журнал. – 1985. – Т. 6, № 1. – С. 105–112.

Охотский, Е. В. Государственная служба в парламенте: отечественный и зарубежный опыт / Е. В. Охотский. – М.: Весь мир, 2002. – 400 с.

Панов, С. А. Комплексная оценка эффективности деятельности оперативных пожарных подразделений федеральной противопожарной службы: дис. ... канд. техн. наук / С. А. Панов. – СПб., 2007. – 225 с.

Петровский, А. В. Возникновение и сущность стратометрического подхода к психологии коллектива / А. В. Петровский // Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. – М.: Педагогика, 1979. – С. 20–42.

Петровский, А. В. Групповая сплоченность как ценностно-ориентационное единство / А. В. Петровский, В. В. Шпалинский // Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. М.: Педагогика, 1979. – С. 43–64.

Петровский, А. В. О некоторых подходах к феноменам межличностных отношений / А. В. Петровский // Психологический журнал. – 1981. – Т. 1, № 2. – С. 33–42.

Петровский, А. В. Социальная психология коллектива: учеб. пособие для вузов / А. В. Петровский, В. В. Шпалинский. – М.: Просвещение, 1978. – 176 с.

Подорога, В. Я. Экспериментальное изучение влияния напряженных ситуаций на групповую деятельность старшеклассников: автореф. дис. ... канд. психол. наук / В. Я. Подорога. – М., 1973. – 22 с.

Пугачев, В. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / В. П. Пугачев и др.; под ред. В. П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2008. – 413 с.

Пугачев, В. П. Руководство персоналом: учебник / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 416 с.

Растамханова, Л. Н. Сущность управленческого консалтинга, принципы его организации / Л. Н. Растамханова, Л. Б. Коровушкина // Инновационное развитие экономики. – 2011. – № 2. – С. 63–66.

Ребзуев, Б. Г. Разработка конструкта трудового поведения и шкалы экстраролевого трудового поведения / Б. Г. Ребзуев // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2009. – Т. 6, № 1. – С. 3–57.

Роббинз, С. П. Основы организационного поведения / С. П. Роббинз. – М.: Вильямс, 2006. – 448 с.

Рудь, О. В. Психологическое сопровождение наставников рабочей молодежи в условиях промышленного производства: дис. ... канд. психол. наук / О. В. Рудь. – Таганрог, 2015. – 175 с.

Русалов, В. М. О взаимоотношении свойств темперамента и эффективности индивидуальной и совместной деятельности / В. М. Русалов // Психологический журнал. – 1982. – Т. 3, № 6. – С. 50–59.

Рыжкин, И. Ю. Производственная система ОАО «УАЗ» / И. Ю. Рыжкин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 4. – С. 4–7.

Сарычев, С. В. Диагностика и формирование надежности молодежных групп в напряженных ситуациях совместной деятельности / С. В. Сарычев, А. С. Чернышев // Проблемы социальной психологии личности: межвузовский сборник научных статей. – Саратов: Изд-во СГУ, 2005. – С. 18–35.

Сарычев, С. В. Надежность группы в напряженных и экстремальных ситуациях совместной деятельности (социально-психологические основы) / С. В. Сарычев. – Курск, 2007. – 155 с.

Сарычев, С. В. Надежность группы как психологический феномен / С. В. Сарычев // Ярославский педагогический вестник. – 2008. – № 3 (56). – С. 100–105.

Сарычев, С. В. Социально-психологические аспекты интеграции группы в трудных ситуациях деятельности / С. В. Сарычев // Психология организованности коллектива школьников и студентов / отв. ред. А. С. Чернышев. – Курск: Изд-во КГПИ, 1989. – С. 66–78.

Сарычев, С. В. Социально-психологические аспекты надежности группы в напряженных ситуациях совместной деятельности / С. В. Сарычев, А. С. Чернышев. – Курск, 2000. – 164 с.

Сарычев, С. В. Социально-психологические аспекты проблемы надежности малых социальных групп / С. В. Сарычев // Исследовано в России. – 2006. – № 272. – С. 2613–2634.

Сарычев, С. В. Социально-психологическое исследование надежности малых групп в напряженных и экстремальных условиях / С. В. Сарычев // Социальная психология и общество. – 2011. – № 2. – С. 5–16.

Седова, Н. Н. Эффективность бюрократии в оценках россиян / Н. Н. Седова // Социологические исследования. – 2006. – № 3. – С. 15–20.

Семенов, В. Е. Социально-психологический климат в первичном коллективе и производственная эффективность / В. Е. Семенов, В. П. Машеро, Ю. Т. Тимофеев // Психология – производству и воспитанию. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1977. – С. 24–30.

Семенов, С. И. Бригадная организация труда на предприятии: проектирование и внедрение / С. И. Семенов. – М.: Экономика, 1984. – 156 с.

Сидоренков, А. В. Динамика неформальных подгрупп в группе: социально-психологический анализ / А. В. Сидоренков. – Ростов н/Д: РГУ, 2004. – 320 с.

Сидоренков, А. В. Инструментарий исследования типов межличностных противоречий и конфликтов в малых группах / А. В. Сидоренков, Е. А. Локтева, А. А. Мкртчян // Психологический журнал. – 2014. – Т. 35, № 2. – С. 103–117.

Сидоренков, А. В. Малая группа и неформальные подгруппы: микрогрупповая теория / А. В. Сидоренков. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2010. – 272 с.

Сидоренков, А. В. Методики изучения эффективности малых производственных групп / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова // Российский психологический журнал. – 2011. – Т. 8, № 4. – С. 9–17.

Сидоренков, А. В. Методики социально-психологического изучения малых групп в организации / А. В. Сидоренков и др.; под ред. А. В. Сидоренкова. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2012.

Сидоренков, А. В. Микрогрупповая концепция / А. В. Сидоренков // Российский психологический журнал. – 2006. – № 1. – С. 21–40.

Сидоренков, А. В. Многомерный профессионально-психологический личностный тест / А. В. Сидоренков. – Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2012. – 282 с.

Сидоренков, А. В. Неформальные подгруппы в малой группе: социально-психологический анализ: монография / А. В. Сидоренков. – Ростов н/Д: Изд-во АПСН СКНЦ ВШ, 2003. – 436 с.

Сидоренков, А. В. Подходы к пониманию сплоченности малой группы / А. В. Сидоренков, А. Л. Мондрус // Северо-Кавказский психологический вестник. – 2007. – № 5/1. – С. 45–53.

Сидоренков, А. В. Психологические противоречия в малой группе / А. В. Сидоренков // Вопросы психологии. – 2003. – № 1. – С. 41–50.

Сидоренков, А. В. Социально-психологическая диагностика малых групп. Методический инструментарий: учеб. пособие / А. В. Сидоренков. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2014. – 296 с.

Сидоренков, А. В. Социально-психологические характеристики и эффективность группового субъекта / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2013. – № 4. – С. 74–78.

Сидоренков, А. В. Социально-психологические характеристики и эффективность малых групп в организации: монография / А. В. Сидоренков, И. И. Сидоренкова, Н. Ю. Ульянова. – Ростов н/Д: Мини Тайп, 2014.

Сидоренков, А. В. Функциональная связь между групповой и микрогрупповой идентичностью индивидов в малой группе / А. В. Сидоренков, В. А. Дорофеев // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: сборник материалов Юбилейной конференции: в 5 т. / отв. ред. Д. Б. Богоявленская. – М.: Когито-Центр, 2015. – Т. 5. – С. 382–384.

Сидоренков, А. В. Эмпирическое обоснование модели групповой сплоченности / А. В. Сидоренков, А. Л. Мондрус // Психологический журнал. – 2012. – № 2. – С. 45–58.

Сидоренков, А. В. Эмпирическое обоснование модели идентичности индивидов в малой группе / А. В. Сидоренков, Н. С. Тришкина // Психологический журнал. – 2010. – № 5. – С. 17–29.

Сидоренков, А. В. Эффективность малых групп в организации. Социально-психологические и организационно-деятельностные аспекты / А. В. Сидоренков, И. И. Сидоренкова. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2011. – 256 с.

Соснин, В. А. Автономные рабочие группы: теория и практика метода в исследованиях западной организационной психологии / В. А. Соснин // Психологический журнал. – 1990. – № 6. – С. 28–37.

Спасенников, В. В. Выбор оптимального варианта комплектования малых групп с учетом совместимости и срабатываемости / В. В. Спасенников // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие / отв. ред. А. Л. Журавлев, В. А. Хащенко. – М.: Изд-во ИП АН СССР, 1990. – С. 46–58.

Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие для вузов / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

Старцева, Н. В. Эффективная модель командного взаимодействия – фундамент системы мотивации и стимулирования персонала компании / Н. В. Старцева, А. С. Артемов // Вестник Международного института экономики и права. – 2014. – № 4 (17). – С. 85–97.

Танаев, В. П. Методика исследования и оценки эффективности групповой работы / В. П. Танаев // Надежность и быстродействие человеко-машинных систем. – Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 1983. – С. 21–28.

Терехин, В. А. Проблемы методов аппаратурного исследования совместной деятельности / В. А. Терехин // Совместная деятельность: Методология, теория, практика / отв. ред. А. Л. Журавлев и др. – М.: Наука, 1988. – С. 193–206.

Тимощук, Е. И. Мотивация групповой деятельности как важная характеристика уровня развития первичного коллектива / Е. И. Тимощук // Вопросы психологии коллектива школьников и студентов. – Курск: Изд-во КГПИ, 1976. – С. 21–32.

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

Уитмор, Д. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие / Д. Уитмор. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.

Ульянова, Н. Ю. Взаимосвязь социально-психологической и предметно-деятельностной эффективности и сплоченности производственных групп / Н. Ю. Ульянова // Северо-Кавказский психологический вестник. – 2012. – Т. 10, № 3. – С. 28–31.

Уманский, Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов / Л. И. Уманский // Методология и методы социальной психологии / отв. ред. Е. В. Шорохова. – М.: Наука, 1977. – С. 54–72.

Уманский, Л. И. Психология организаторской деятельности школьников / Л. И. Уманский. – М.: Просвещение, 1980. – 160 с.

Феофанов, М. П. Социалистическое соревнование и ударничество – основной метод коммунистического воспитания / М. П. Феофанов // Социалистическое соревнование ФЗС. – 1931. – № 5. – С. 5–8.

Ханин, Ю. Л. Повышение эффективности совместной спортивной деятельности через оптимизацию общения / Ю. Л. Ханин // Совместная деятельность: методология, теория, практика / отв. ред. А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова. – М.: Наука, 1988. – С. 182–192.

Харшиладзе, М. И. Влияние межличностных отношений на эффективность совместной мыслительной деятельности / М. И. Харшиладзе // Вопросы психологии. – 1990. – № 5. – С. 144–149.

Хасина, П. Л. Проблема соотношения состава рабочей команды и ее эффективности / П. Л. Хасина // Вопросы психологии. – 2011. – № 5. – С. 132–143.

Хасина, П. Л. Ролевой состав команды и динамика ее эффективности / П. Л. Хасина // Вопросы психологии. – 2009. – № 4. – С. 91–98.

Черницова, К. А. Развитие управленческого консалтинга в российской экономике / К. А. Черницова // Транспортное дело России. – 2008. – № 6. – С. 33–34.

Чернышев, А. С. Групповое сознание как детерминанта успешной совместной деятельности / А. С. Чернышев, А. В. Корнев // Психологические аспекты совместной деятельности и общения. – Курск: Изд-во КГПИ, 1990. – С. 26–38.

Чернышев, А. С. Организованность как свойство совместной коллективной деятельности / А. С. Чернышев // Совместная деятельность: методология, теория, практика / отв. ред. А. Л. Журавлев, П. Н. Шихирев, Е. В. Шорохова. – М.: Наука, 1988. – С. 66–75.

Чернышев, А. С. Психологическая школа молодежных лидеров: учеб. пособие для вузов / А. С. Чернышев и др. – М.: Изд-во МПСИ, 2005. – 275 с.

Чернышев, А. С. Социально-психологические свойства коллектива как субъекта деятельности / А. С. Чернышев // Вопросы психологии коллектива школьников и студентов. – Курск: Изд-во КГПИ, 1981. – С. 3–16.

Чернышев, А. С. Социально-психологические основы организованности первичного коллектива (на материале исследования молодежных групп и коллективов): автореф. дис. ... д-ра психол. наук / А. С. Чернышев. – М., 1980. – 45 с.

Чернышев, А. С. Социально-психологические основы организованности коллектива / А. С. Чернышев, А. С. Крикунов. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 1991. – 164 с.

Шабров, О. Ф. Политическая власть, ее эффективность и легитимность / О. Ф. Шабров // Политология: учебник / отв. ред. В. С. Комаровский. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – С. 122–136.

Шапиро, С. И. Об одной математической модели малой группы. (К вопросу об оптимальном объеме группы) / С. И. Шапиро // Социально-психологические вопросы общественной активности школьников и студентов / под ред. И. А. Френкеля. – Курск: Изд-во КГПИ, 1971. – С. 38–51.

Шеклтон, В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. – СПб.: Питер, 2003. – 222 с.

Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2002. – 368 с.

Шибутани, Т. Социальная психология / Т. Шибутани. – Ростов н/Д: Феникс, 1999. – 162 с.

Ширяева, А. С. Феномен сверхнормативного поведения личности в отечественной и зарубежной психологии / А. С. Ширяева // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. – 2011. – № 2 (18). – С. 34–44.

Шо, Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность, порядочность, проявление заботы / Р. Б. Шо. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

Шпалинский, В. В. Экспериментальное изучение параметров малых групп / В. В. Шпалинский // Вопросы психологии. – 1972. – № 5. – С. 66–76.

Шпалинский, В. В. Экспериментально-психологическое исследование плотности малых групп / В. В. Шпалинский // Новые исследования в психологии. – 1973. – № 2 (8). – С. 32–34.

Щербаков, А. И. Совокупная производительность труда и основы ее государственного регулирования / А. И. Щербаков. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 284 с.

Ярошевский, М. Г. Програмно-ролевой подход к исследованию научного коллектива / М. Г. Ярошевский // Вопросы психологии. – 1978. – № 3. – С. 40–53.

Alderfer, C. E. An intergroup perspective on group dynamics / C. E. Alderfer // Handbook of Organizational Behavior / ed. J. Lorsch. – Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987. – P. 190–222.

Amason, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams / A. C. Amason // Academy of Management Journal. – 1996. – V. 39. – P. 123–148.

Ancona, D. G. Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups / D. G. Ancona, D. F. Caldwell // Group and Organization Studies. – 1988. – V. 13. – P. 468–494.

Argote, L. Agreement about norms and work-unit effectiveness: Evidence from the field / L. Argote // Basic and Applied Social Psychology. – 1989. – V. 10 (2). – P. 131–140.

Baron, R. Positive effects of conflict: A cognitive perspective / R. Baron // Employee Responsibilities and Rights Journal. – 1991. – № 2. – P. 225–236.

Bass, B. M. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire / B. M. Bass, B. J. Avolio. – Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. – 65 p.

Beer, M. Organization change and development: A systems view / M. Beer. – Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980. – 372 p.

Beersma, B. Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach / B. Beersma et al. // Academy of Management Journal. – 2003. – V. 46 (5). – P. 572–590.

Boehm, A. Effectiveness of welfare organizations: The contribution of leadership styles, staff cohesion, and worker empowerment / A. Boehm, N. Yoels // British Journal of Social Work. – 2009. – V. 39 (7). – P. 1360–1380.

Bommer, W. H. On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis / W. H. Bommer et al. // Personnel Psychology. – 1995. – V. 48. – P. 587–605.

Bornstein, G. The enhancing effect of intergroup competition on group performance / G. Bornstein, I. Erev // International Journal of Conflict Management. 1994. – V. 5 (3). – P. 271–283.

Bowers, C. A. When member homogeneity is needed in work teams: A Meta-Analysis / C. A. Bowers, J. A. Pharmer, E. Salas // Small Group Research. – 2000. – V. 31 (3). – P. 305–327.

Buller, P. F. The team building-task performance relation: Some conceptual and methodological refinements / P. F. Buller // Group and Organization Studies. – 1986. – V. 11. – P. 147–168.

Calori, R. Corporate culture and economic performance: A French study / R. Calori, P. Sarnin // Organization Studies. – 1991. – V. 12 (1). – P. 49–74.

Campion, M. A. Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups / M. A. Campion, G. J. Medsker, A. C. Higgs // Personnel Psychology. – 1993. – V. 46. – P. 823–850.

Carless, S. A. The measurement of cohesion in work teams / S. A. Carless, C. Paola // Small Group Research. – 2000. – V. 31 (1). – P. 71–88.

Carron, A. V. The measurement of cohesiveness in sport groups / A. V. Carron, L. R. Brawley, W. N. Widmeyer // Advances in sport and exercise psychology measurement / ed. J. Duda. – Morgantown: FIT Technologies. 1998. – P. 213–226.

Chang, A. A multidimensional approach to the group cohesion-group performance relationship / A. Chang, P. Bordia // Small Group Research. – 2001. – V. 32 (4). – P. 379–405.

Chansler, P. A. Self-managing work teams: An Empirical Study of Group Cohesiveness in «Natural Work Groups» at a Harley-Davidson Motor Company Plant / P. A. Chansler, P. M. Swamidass, C. Cammann // Small Group Research. – 2003. – V. 34, № 1. – P. 101–120.

Chidambaram, L. Is out of sight, out of mind? An empirical study of social loafing in technology-supported groups / L. Chidambaram, L. L. Tung // Information Systems Research. – 2005. – V. 16 (2). – P. 149–168.

Choi, J. N. External activities and team effectiveness: review and theoretical development / J. N. Choi // Small Group Research. – 2002. – V. 33 (2). – P. 181–208.

Cohen, A. R. Effective behavior in organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences / A. R. Cohen, S. L. Fink, H. Gadon. – Homewood, IL: Irwin, 1994. – 720 p.

Cohen, S. G. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite / S. G. Cohen, D. E. Bailey // Journal of Management. – 1997. – V. 23, № 3. – P. 239–290.

Connolly, T. Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach / T. Connolly, E. J. Conlon, S. J. Deutsch // Academy of Management Review. – 1980. – V. 5 (2). – P. 211–218.

Cooke, R. A. Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory / R. A. Cooke, J. L. Szumal // Psychological Reports. – 1993. – V. 72 (3). – P. 1299–1330.

Corbett, L. M. Quality performance and organizational culture: A New Zealand study / L. M. Corbett, K. N. Rastrick // International Journal of Quality & Reliability Management. – 2000. – V. 17 (1). – P. 14–26.

Costa, A. C. Trust within teams: The relation with performance effectiveness / A. C. Costa, R. A. Roe, T. Taillieu // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2001. – V. 10 (3). – P. 225–244.

Cummings, L. L. The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation / L. L. Cummings, P. Bromiley // Trust in organizations: Frontiers of theory and research / Eds. R. M. Kramer, T. R. Tyler. – Thousand Oaks: Sage, 1996. – P. 302–330.

Cummings, T. G. Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis / T. G. Cummings // Academy of Management Review. – 1978. – V. 3 (3). – P. 625–634.

Das, T. K. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances / T. K. Das, B. S. Teng // Academy of Management Review. – 1998. – V. 23 (3). – P. 491–512.

Davis, L. E. Job design / L. E. Davis, G. J. Wacker // Handbook of Human Factors / ed. G. Salvendy. – New York: Wiley, 1987. – P. 431–452.

De Dreu, C. K. W. Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance / C. K. W. De Dreu, B. Beersma // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2005. – V. 14 (2). – P. 105–117.

De Dreu, C. K. W. Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis / C. K. W. De Dreu, L. R. Weingart // Journal of Applied Psychology. – 2003. – V. 88. – P. 741–749.

Denison, D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness / D. R. Denison. – New York: Wiley, 1990. – 267 p.

Deutsch, M. An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process / M. Deutsch // Human Relations. – 1949. – V. 2. – P. 199–231.

Deutsch, M. Conflicts: Productive and destructive / M. Deutsch // Journal of social issues. – 1969. – V. 25, № 1. – P. 7–42.

Devine, D. J. Teams in organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness / D. J. Devine // Small Group Research. – 1999. – V. 30, № 6. – P. 678–711.

Dirks, K. T. The effects of interpersonal trust on work group performance / K. T. Dirks // Journal of Applied Psychology. – 1999. – V. 84. – P. 445–455.

Druskat, V. U. Learning versus performance in short-term project teams / V. U. Druskat, D. C. Kayes // Small Group Research. – 2000. – V. 31 (3). – P. 328–353.

Druskat, V. U. The antecedents of team competence: toward a fine grained model of self-managing team effectiveness / V. U. Druskat, D. C. Kayes // Research on managing groups and teams: context / ed. R. Wageman. – Stamford: JAI, 1999. – V. 2. – P. 201–231.

Earley, P. C. Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China / P. C. Earley // Administrative Science Quarterly. – 1989. – V. 34, № 4. – P. 565–581.

Eden, D. Perspectives team development: Quasi-experimental confirmation among combat companies / D. Eden // Group & Organization Management. – 1986. – V. 11 (3). – P. 133–146.

Ellemers, N. Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance / N. Ellemers, D. S. De Gilder, A. Haslam // Academy of Management Review. – 2004. – V. 29 (3). – P. 459–478.

Ellemers, N. Self and social identity / N. Ellemers, R. Spears, B. Doosje // Annual Review of Psychology. – 2002. – V. 53, № 1. – P. 161–186.

Erev, I. Constructive intergroup competition as a solution to the free rider problem: A field experiment / I. Erev, G. Bornstein, R. Galili // Journal of Experimental Social Psychology. – 1993. – V. 29 (6). – P. 463–478.

Evan, W. Conflict and performance in R&D organizations / W. Evan // Industrial Management Review. – 1965. – V. 7. – P. 37–46.

Everett, J. J. Effects of team cohesion and identifiability on social loafing in relay swimming performance / J. J. Everett, R. E. Smith, K. D. Williams // International Journal of Sport Psychology. – 1992. – V. 23. – P. 311–324.

Feldman, D. C. The development and enforcement of group norms / D. C. Feldman // Academy of Management Review. – 1984. – V. 9 (1). – P. 47–53.

Festinger, L. A theory of social comparison processes / L. Festinger // Human Relations. – 1954. – V. 7. – P. 117–140.

Fiedler, F. E. A theory of leadership effectiveness / F. E. Fiedler. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 310 p.

Frey, L. R. The Symbolic-interpretive perspective on group dynamics / L. R. Frey // Small Group Research. – 2004. – V. 35 (3). – P. 277–306.

Friedlander, F. The impact of organizational training laboratories upon the effectiveness and interaction of ongoing work groups / F. Friedlander // Personnel Psychology. – 1967. – V. 20 (3). – P. 289–307.

Futoran, G. C. TEMPO: A time-based system for analysis of group interaction process / G. C. Futoran, J. R. Kelly, J. E. McGrath // Basic and Applied Social Psychology. – 1989. – V. 10. – P. 211–232.

Gagné, M. Self-determination theory and work motivation / M. Gagné, E. L. Deci // Journal of Organizational Behavior. – 2005. – V. 26 (4). – P. 331–362.

Gladstein, D. L. Groups in context: a model of task group effectiveness / D. L. Gladstein // Administrative Science Quarterly. – 1984. – V. 29, № 4. – P. 499–517.

Gordon, G. G. Predicting corporate performance from organizational culture / G. G. Gordon, N. DiTomaso // Journal of Management Studies. – 1992. – V. 29. – P. 783–798.

Gordon, J. Work teams: How far have they come? / J. Gordon // Training. – 1992. – V. 29. – P. 59–65.

Green, S. G. Attributional processes of leaders in leader-member interactions / S. G. Green, T. R. Mitchell // Organizational Behavior and Human Performance. – 1979. – V. 23, № 3. – P. 429–458.

Greene, C. N. Cohesion and productivity in work groups / C. N. Greene // Small Group Research. – 1989. – V. 20, № 1. – P. 70–86.

Gully, S. M. A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships / S. M. Gully et al. // Journal of Applied Psychology. – 2002. – V. 87 (5). – P. 819–832.

Guzzo, R. A. Group performance and intergroup relations in organizations / R. A. Guzzo, G. P. Shea // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. – 1992. – V. 3. – P. 269–313.

Hackman, J. R. A normative model of work team effectiveness / J. R. Hackman. – New Haven: Yale School of Organization and Management, 1983. – 70 p.

Hackman, J. R. Motivation through the design of work: Test of a theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Organizational Behavior and Human Performance. – 1976. – V. 16, № 2. – P. 250–279.

Hackman, J. R. Work teams in organizations: An orienting framework / J. R. Hackman // Groups that work (and those that don't) / ed. J. R. Hackman. – San Francisco: Jossey-Bass, 1990. – P. 1–14.

Hare, A. P. Handbook of small group research / A. P. Hare. – New York: Free Press, 1962. – 781 p.

Harkins, S. G. Social loafing and social facilitation: New wine in old bottles / S. G. Harkins, K. Szymanski // Review of Personality and Social Psychology: Group Processes and Intergroup Relations / ed. C. Hendrick. – Newbury Park: Sage, 1987. – V. 9. – P. 167–188.

Heneman, R. L. The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis / R. L. Heneman // Personnel Psychology. – 1986. – V. 39. – P. 811–826.

Hill, G. W. Group versus individual performance: are N+1 heads better than one? / G. W. Hill // Psychological Bulletin. – 1982. – V. 91, № 3. – P. 517–539.

Hogg, M. A. The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups / M. A. Hogg et al. // Small Group Research. – 2004. – V. 35 (3). – P. 246–276.

Homans, G. S. Social behavior: Its elementary forms / G. S. Homans. – London: Routledge & Kegan Paul, 1961. – 352 p.

House, R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory / R. J. House // The Leadership Quarterly. – 1996. – V. 7, № 3. – P. 323–352.

Hyatt, D. E. An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breech / D. E. Hyatt, T. M. Ruddy // Personnel Psychology. – 1997. – V. 50 (3). – P. 553–585.

Industry report // Training. – 1995. – V. 29. – P. 69–74.

Ingham, A. G. The Ringelmann effect: Studies of group size and group performance / A. G. Ingham et al. // Journal of Experimental Social Psychology. – 1974. – V. 10, № 4. – P. 371–384.

Janssen, O. How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams / O. Janssen, E. Van de Vliert, C. Veenstra // Journal of Management. – 1999. – V. 25. – P. 117–141.

Jehn, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups / K. A. Jehn // Administrative Science Quarterly. – 1997. – V. 42. – P. 530–557.

Jehn, K. A. Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict – outcome relationship / K. A. Jehn, C. Bendersky // Research in organizational behavior / eds. R. M. Kramer & B. M. Staw. – New York: Elsevier JAI, 2003. – V. 25. – P. 187–242.

Jehn, K. A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance / K. A. Jehn, E. A. Mannix // Academy of Management Journal. – 2001. – V. 44. – P. 238–251.

Jex, S. M. Organizational psychology: a scientist-practitioner approach / S. M. Jex, T. W. Britt. – New York: Wiley, 2015. – 720 p.

Johnson, M. D. Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior / M. D. Johnson, F. P. Morgeson, D. R. Hekman // Journal of Organizational Behavior. – 2012. – V. 33. – P. 1142–1167.

Karau, S. J. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration / S. J. Karau, K. D. Williams // Journal of Personality and Social Psychology. – 1993. – V. 65. – P. 681–706.

Kegan, D. L. Trust, effectiveness, and organizational development: A field study in R & D / D. L. Kegan, A. H. Rubenstein // Journal of Applied Behavioral Science. – 1973. – V. 9 (4). – P. 498–513.

Kerr, N. L. Norms in social dilemmas / N. L. Kerr // Social Dilemmas: Perspectives on Individuals and Groups / ed. D. Schroeder. – Westport, CT: Praeger, 1995. – P. 31–47.

Kimberly, J. R. Organization development and change in organizational performance / J. R. Kimberly, W. R. Nielsen // Administrative Science Quarterly. – 1975. – V. 20. – P. 191–206.

Kirkpatrick, D. L. Evaluating Training Programs: The Four Levels / D. L. Kirkpatrick, J. D Kirkpatrick. – San Francisco, CA: Better-Koehler Publishers, 2002. – 379 p.

Krech, D. Individual in society / D. Krech, R. Crutchfield, E. Ballechey. – N. Y.: McGraw-Hill, 1962. – 564 p.

Lawler, E. E. Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies / E. E. Lawler, S. A. Mohrman, G. E. Ledford. – San Francisco: Jossey-Bass, 1995. – 186 p.

Liden, R. C. Social loafing: A field investigation / R. C. Liden et al. // Journal of Management. – 2004. – V. 30, № 2. – P. 285–304.

Likert, R. New patterns of Management / R. Likert. – New York: McGraw-Hill, 1961. – 279 p.

Likert, R. The human organization: Its management and value / R. Likert. – New York: McGraw-Hill, 1967. – 258 p.

Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – New York: Macmillan & Co., 1949. – 204 p.

McGrath, J. E. Groups: Interaction and performance / J. E. McGrath. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. – 165 p.

Moreno, J. L. Sociometry Experimental Method And The Science Of Society: An Approach to a New Political Orientation / J. L. Moreno. – Boston, MA: Beacon House, 1951. – 220 p.

Moscovici, S. The group as a polarizer of attitudes / S. Moscovici, M. Zavalloni // Journal of Personality and Social Psychology. – 1969. – V. 12, № 2. – P. 125–135.

Mullen, B. Self-attention theory / B. Mullen // Theories of group behavior / eds. B. Mullen, G.R. Goethals. – New York: Springer-Verlag, 1987. – P. 125–146.

Mullen, B. The relation between group cohesiveness and performance: an integration / B. Mullen, C. Copper // Psychological Bulletin. – 1994. – V. 115, № 2. – P. 210–227.

Nielsen, T. M. Utility of OCB organizational citizenship behavior and group performance in a resource allocation framework / T. M. Nielsen et al. // Journal of Management. – 2012. – V. 38 (2). – P. 668–694.

Peterson, R. S. The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study / R. S. Peterson, K. J. Behfar // Organizational Behavior & Human Decision Processes. – 2003. – V. 92. – P. 102–112.

Porter, T. W. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance / T. W. Porter, B. S. Lilly // International Journal of Conflict Management. – 1996. – V. 7 (4). – P. 361–376.

Riketta, M. Organizational identification: A meta-analysis / M. Riketta // Journal of Vocational Behavior. – 2005. – V. 66. – P. 358–384.

Ringelmann, M. Research on animate sources of power: The work of man / M. Ringelmann // Annales de 1'Institut National Agronomique. – 1913. – V. 20, T. XII. – P. 1–40.

Salas, E. The effect of team building on performance: An Integration / E. Salas et al. // Small Group Research. – 1999. – V. 30, № 3. – P. 309–329.

Schippers, M. Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness / M. Schippers // Academy of Management Learning & Education. – 2014. – V. 13, № 1. – P. 62–81.

Schmader, T. An integrated process model of stereotype threat effects on performance / T. Schmader, M. Johns, C. Forbes // Psychological Review. – 2008. – V. 115, № 2. – P. 336–358.

Schutz, W. C. FIRO-B a three-dimensional theory of interpersonal behavior / W. C. Schutz. – New York: Holt, Rinehart and Winston, 1958. – 165 p.

Shamir, B. Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation / B. Shamir // Human Relations. – 1990. – V. 43, № 4. – P. 313–332.

Shandler, M. VROOM! Turbo-charged team building / M. Shandler, M. Egan. – New York: American Management Association, 1996. – 153 p.

Shea, G. P. Groups as human resources / G. P. Shea, R. A. Guzzo // Research in Personnel and Human Resources Management / ed. K. M. Rowland, G. R. Ferris. – Greenwich: JAI Press, 1987. – V. 5. – P. 323–356.

Sidorenkov, A. V. GROUP PROFILE Computer Technique: A tool for complex study of small groups / A. V. Sidorenkov, R. V. Pavlenko // SAGE Open. – 2015. – V. 5 (1). – P. 1–13.

Smither, R. D. Organizational development: Strategies for changing environments / R. D. Smither, J. M. Houston, S. A. McIntire. – New York: HarperCollins, 1996. – 528 p.

Smrt, D. L. Protestant work ethic moderates social loafing / D. L. Smrt, S. J. Karau // Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. – 2011. – V. 15 (3). – P. 267–274.

Steiner, I. D. Group process and productivity / I. D. Steiner. – San Diego: Academic Press, 1972. – 204 p.

Sugden, R. The logic of team reasoning / R. Sugden // Philosophical Explorations. – 2003. – V. 6 (3). – P. 165–181.

Sundstrom, E. Work teams: applications and effectiveness / E. Sundstrom, K. P. De Meuse, D. Futrell // American Psychologist. – 1990. – V. 45 (2). – P. 120–133.

Tajfel, H. An integrative theory of intergroupe conflict / H. Tajfel, J. Turner // The Social Psychology of Intergroup Relations / eds. W. Austin, S. Worchel. – Monterey, CA: Brooks-Cole, 1979. – P. 33–47.

Tajfel, H. The social identity theory of intergroupe behavior / H. Tajfel, J. Turner // Psychology of Intergroup Relations / eds. S. Worchel, W. Austin. – Chicago: Nelson-Hall, 1986. – P. 7–24.

Tannenbaum, S. I. Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments / S. I. Tannenbaum, R. L. Beard, E. Salas // Advances in Psychology. – 1992. – V. 82. – P. 117–153.

Teerlink, R. More than a motorcycle: The leadership journey at Harley-Davidson / R. Teerlink, L. Ozley. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. – 278 p.

Tekleab, A. G. A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness / A. G. Tekleab, N. R. Quigley,

P. E. Tesluk // Group & Organization Management. – 2009. – V. 34. – P. 170–205.

Tuckman, B. W. Developmental sequence in small groups / B. W. Tuckman // Psychological Bulletin. – 1965. – V. 63 (6). – P. 384–399.

Turner, J. Rediscovering the social group: A self-categorization theory / J. Turner et al. – Oxford: Basil Blackwell, 1987. – 244 p.

Van Zelst, R. H. Validation of sociometric regrouping procedure / R. H. Van Zelst // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1952. – № 47. – P. 299–301.

Wagner, J. A. Utilitarian and ontological variation in individualism-collectivism / J. A. Wagner // Research in Organizational Behavior. – 2002. – V. 24. – P. 301–345.

Webber, S. S. Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study / S. S. Webber // Small Group Research. – 2008. – V. 39. – P. 746–769.

Wegenast, D. P. Team building: An application of leadership skills to case management in child protective services / D. P. Wegenast. – Unpublished doctoral dissertation, City University of New York, 1983. – 229 p.

Weldon, E. Group goals and group performance / E. Weldon, L. R. Weingart // British Journal of Social Psychology. – 1993. – V. 32, № 4. – P. 307–334.

Wheelan, S. A. Group processes: a developmental perspective / S. A. Wheelan. – New York: Pearson, 2004. – 304 p.

Widmeyer, W. N. Measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire / W. N. Widmeyer, L. R. Brawley, A. V. Carron // Canadian Journal of Sport Sciences. – 1989. – V. 14 (1). – P. 9–55.

Xenikou, A. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance / A. Xenikou, M. Simosi // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – V. 21, № 6. – P. 566–579.

Zaccaro, S. J. Collective-efficacy / S. J. Zaccaro et al. // Self-efficacy, Adaptation and Adjustment: Theory, Research and Application / ed. by J. E. Maddux. – New York: Plenum, 1995. – P. 308–330.

Учебное издание

Андрей Владимирович СИДОРЕНКОВ
Наталья Юрьевна УЛЬЯНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ГРУПП И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор *Н. Д. Никанорова*
Корректор *Н. Д. Никанорова*
Компьютерная верстка *Н. Н. Одноралеико*
Дизайн обложки *А. В. Киреев*