

# Общая процедура оценки сплоченности персонала

## Машин Владимир Анатольевич

Главный специалист Центрального Института Повышения Квалификации  
ГК «РОСАТОМ», кандидат психологических наук.

### Введение

Оценка групповой сплоченности выполняется с целью повышения эффективности деятельности предприятия на основе более рационального использования человеческого потенциала и его развития. Для этих целей групповая сплоченность анализируется в рамках общих процессов управления человеческими ресурсами на предприятии, а по результатам анализа планируется:

- разработать рекомендации по оптимизации организационных факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала;
- разработать тренинги управления человеческими ресурсами для подготовки менеджментов всех уровней;
- разработать тренинги повышения эффективности командного взаимодействия для подготовки персонала отдельных подразделений;
- разработать индивидуальные программы повышения и развития компетенций персонала.

### Определение

**Групповая сплоченность характеризует уровень взаимодействия индивидов в процессе решения ими совместных задач.**

При совместной деятельности различают 5 типов взаимодействия людей:

1. **Сотрудничество** – кооперация во всех направлениях деятельности, характеризуемая общностью усилий в достижении целей группы и потребностями межличностного

общения. При достижении общих целей учитываются интересы всех индивидов. В поведении это проявляется во взаимном содействии и взаимопомощи членов группы в любых ситуациях.

2. **Соперничество** – конкуренция в деятельности людей, проявляющаяся в стремлении к доминированию своей роли в достижении целей группы, в межличностном общении, в определении ее целей и ценностей, которые могут не совпадать с целями и ценностями других индивидов. Субъект готов к оказанию содействия и помощи, только когда это отвечает его интересам и целям.
3. **Индивидуализм** - стремление к достижению своих личных целей, к удовлетворению своих узких интересов, не принимая в расчет интересы других. Человек действует так, как если бы его собственные усилия и достижения целей были никак не связаны с усилиями других и совершенно не зависели от них. Индивид уклоняется от какой-либо помощи для других, ограничиваясь формальными рамками своих обязанностей.
4. **Приспособление** – форма взаимодействия в процессе достижения общих целей, побуждающая людей толерантно относиться к действиям, взглядам и позициям других, часто принося в жертву собственные интересы и мнения. Оказывая содействие или помощь другому, индивид может переживать внутренний конфликт.
5. **Конфликт** – борьба, противоборство между индивидами и группами, проявляемые во всем многообразии их форм. Наиболее часто возникает, когда в процессе реализации общих целей, сталкиваются интересы различных индивидов или групп. Конфронтация может касаться как достижения общих целей, так и межличностного общения.

На сплоченность индивидов оказывают влияние:

1. **Групповые факторы**
2. **Индивидуальные факторы**
3. **Организационные факторы**

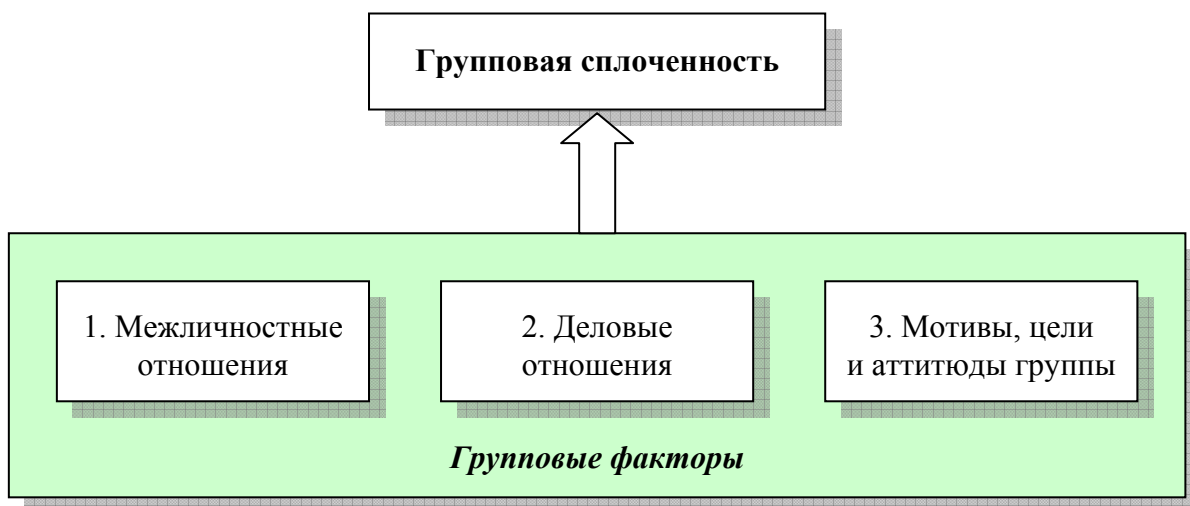
Критериями групповой сплоченности могут служить:

1. **Эффективность профессиональной деятельности группы**
2. **Удовлетворенность профессиональной деятельностью индивидами**

# I. Групповые факторы сплоченности

На уровне группы сплоченность определяется следующими тремя факторами (см. рис. 1):

1. Межличностные взаимоотношения индивидов
2. Взаимоотношения индивидов в ходе выполнения совместной деятельности
3. Мотивы, цели, ценности, аттитюды членов группы



**Рис. 1.** Групповые факторы, оказывающие влияние на сплоченность индивидов.

1. **Межличностные взаимоотношения индивидов** (взаимная симпатия – антипатия; эмоциональное сопереживание, сочувствие, участие – равнодушие, зависть, злорадство; совпадение интересов, тем общения – их различие).

Для характеристики первого фактора необходимо оценить психологический климат (уровень межличностных отношений) в группе, с помощью следующего примерного перечня *диагностического инструментария*:

- Методика для определения межличностных отношений в группе, а также роли руководителя в их поддержании или коррекции.
- Методика для определения конфликтных зон, связанных с межличностными отношениями в группе, а также роли руководителя в их разрешении.
- Метод социометрии – определение межличностной структуры группы на основании индивидуальных выборов по критерию межличностных отношений (общение).

- Метод парных сравнений для оценки межличностной структуры группы (общение).
- Структурированное интервью по вопросам межличностных взаимоотношений в группе и роли руководителя в их поддержании и коррекции (проводится с руководителями, а также с респондентами, имеющими максимальные положительные или отрицательные выборы по результатам методик социометрии и парных сравнений).
- Выполнение групповых упражнений для оценки межличностных взаимоотношений в группе, а также влияния руководителя на сферу эмоциональных отношений (диагностический тренинг).

**2. Взаимоотношения индивидов в ходе выполнения совместной деятельности** (сотрудничество – конкуренция; взаимопомощь, взаимовыручка – конфронтация; чувство общей ответственности – избегание ответственности).

Для характеристики второго фактора необходимо оценить психологический климат (уровень деловых отношений) в группе, с помощью следующего примерного перечня *диагностического инструментария*:

- Методика для определения деловых (профессиональных) отношений в группе, а также роли руководителя в их формировании.
- Методика для определения конфликтных зон, связанных с деловыми отношениями в группе, а также роли руководителя в их разрешении.
- Метод социометрии – определение неформальной структуры группы при выполнении профессиональной задачи (деятельность) на основании индивидуальных выборов по критерию деловых отношений (выполнение профессиональной задачи).
- Метод парных сравнений для оценки неформальной структуры группы при выполнении профессиональной задачи (деятельность).
- Структурированное интервью по вопросам деловых взаимоотношений в группе и роли руководителя в их формировании (проводится с руководителями, а также с респондентами, имеющими максимальные положительные или отрицательные выборы по результатам методик социометрии и парных сравнений).
- Выполнение групповых упражнений для оценки деловых взаимоотношений в группе, а также влияния руководителя на сферу профессиональных отношений (диагностический тренинг).

3. **Мотивы, цели, ценности, аттитюды членов группы** (совпадение – различие; близость - удаленность).

Для характеристики третьего фактора используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

- Методика для определения согласованности (единства) значимых мотивов деятельности членов группы.
- Методика для определения основных целей, ценностей и аттитюдов, которых придерживается группа при выполнении деятельности, а также роли руководителя в их формировании.
- Методика для определения конфликтных зон, связанных с мотивами, целями, ценностями и аттитюдами в группе, а также роли руководителя в их разрешении.
- Структурированное интервью по вопросам единства целей, ценностей и аттитюдов в группе, а также роли руководителя в их формировании (проводится с руководителями, а также с респондентами, имеющими максимальные положительные или отрицательные выборы по результатам ранее описанных методик социометрии и парных сравнений).
- Выполнение групповых упражнений для оценки единства мотивов, целей, ценностей и аттитюдов в группе, а также влияния руководителя на мотивационную сферу (диагностический тренинг).

## II. Индивидуальные факторы сплоченности

Важную роль в групповой сплоченности играют индивидуальные особенности членов группа (см. рис. 2):

1. Мотивы, цели, ценности, аттитюды индивида
2. Свойства характера
3. Профессиональная подготовка и опыт работы

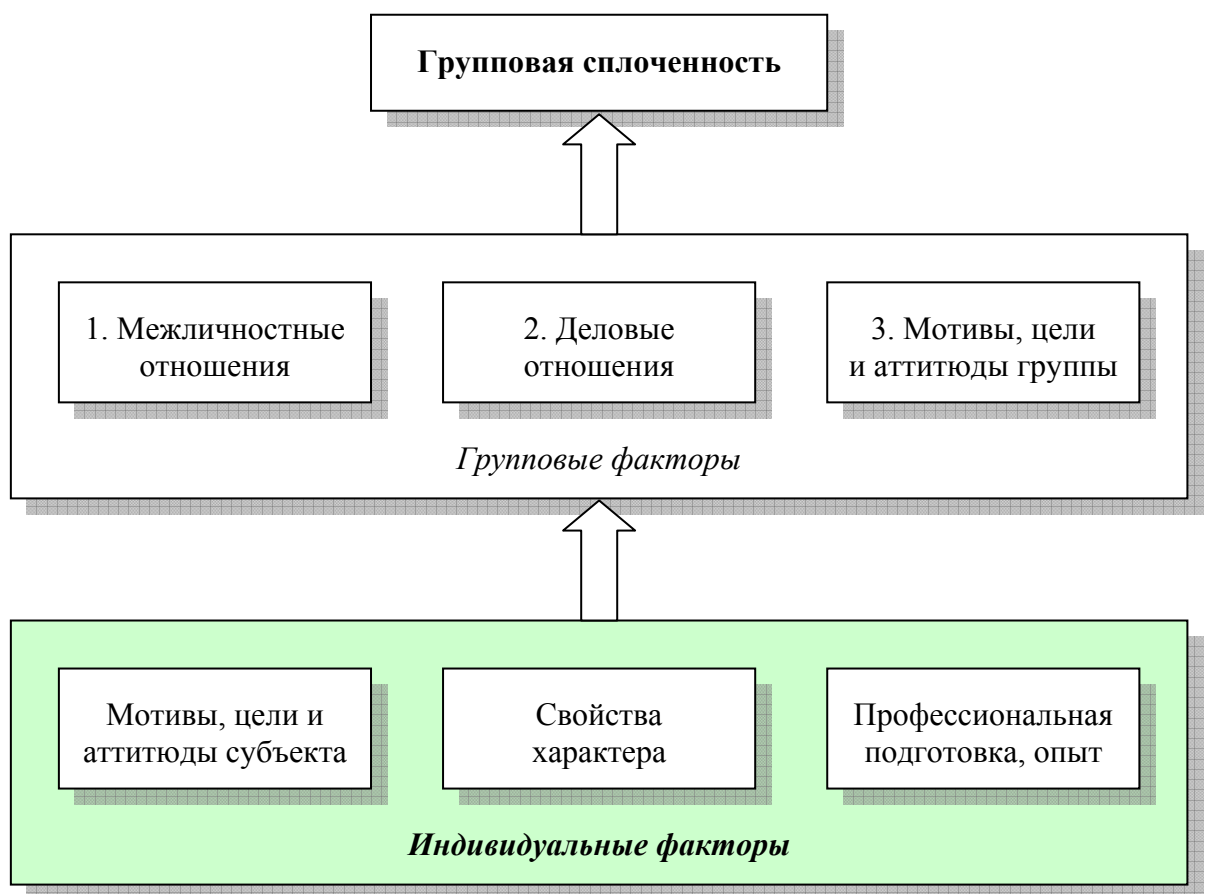


Рис. 2. Индивидуальные факторы, оказывающие влияние на групповую сплоченность.

1. **Мотивы, цели, ценности, аттитюды индивида** (структура и иерархия мотивационной сферы).

Для характеристики этого фактора используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

- Методика для определения индивидуального перечня значимых мотивов деятельности для каждого члена группы.
- Методика для определения основных целей, ценностей и аттитюдов, которых придерживаются отдельные индивиды при выполнении деятельности.
- Данные профессионального отбора персонала: результаты выполнения личностных методик (оценка мотивационной сферы), заключения экспертов.
- Структурированное интервью по вопросам индивидуальных целей, ценностей и аттитюдов в группе (проводится с респондентами, имеющими максимальные положительные или отрицательные выборы по результатам ранее описанных методик социометрии и парных сравнений).
- Выполнение групповых упражнений для оценки индивидуальных особенностей мотивов, целей, ценностей и аттитюдов членов группы (диагностический тренинг).

2. **Свойства характера** (особенности поведения человека в различных жизненных условиях и обстоятельствах).

Для характеристики этого фактора используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

- Данные профессионального отбора персонала: результаты выполнения характерологических методик, заключения экспертов.  
Здесь необходимо отметить важность такого организационного процесса, как отбор (подбор) персонала, который дает возможность получить важную психологическую информацию по индивиду и предупредить возможные проблемы его адаптации к профессиональной деятельности и групповому взаимодействию.
- Оценка уровня личностных компетенций (наблюдаемые личностные особенности поведения индивида в процессе деятельности – выполняется руководителями групп).
- Выполнение групповых упражнений для оценки индивидуальных особенностей характера членов группы (диагностический тренинг).

3. **Профессиональная подготовка и опыт работы** (система знаний, навыков и умений, опыт эксплуатационной работы в различных режимах, включая аварийные).

Для характеристики этого фактора используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

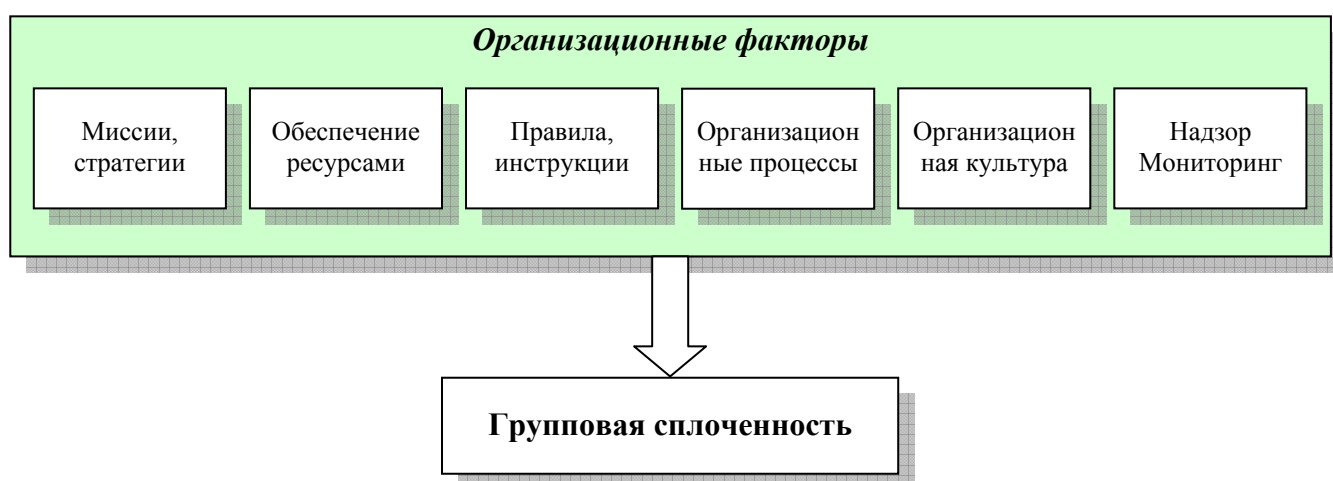
- Методика для определения общей готовности индивидов к выполнению профессиональной деятельности (профессиональная подготовка, опыт работы – оценка индивидов и руководителя группы).
- Оценка уровня профессиональных компетенций (наблюдаемые профессиональные особенности поведения индивида в процессе деятельности – выполняется руководителями групп).



### III. Организационные факторы сплоченности

Кроме внутригрупповых факторов на сплоченность оказывают влияние организационные факторы (см. рис. 3):

1. Миссии (цели), стратегии организации
2. Обеспечение ресурсами
3. Правила и инструкции, процедуры
4. Организационные процессы
  - Информационные потоки/Коммуникация
  - Отбор/Подбор персонала
  - Обучение и подготовка персонала
  - Адаптация и развитие персонала
  - Система вознаграждений/наказаний
  - Оперативное управление
5. Организационная культура/Психологический климат
6. Надзор/мониторинг деятельности организации



**Рис. 3.** Организационные факторы, оказывающие влияние на групповую сплоченность.

На уровне индивидов, субъектов деятельности, организационные факторы находят свое отражение в Организационной культуре:

- каким образом миссии, цели, стратегии организации представляются и реально воплощаются в деятельности персоналом;
- каким образом предписанные правила, инструкции и процедуры используются персоналом в конкретной деятельности;
- насколько реальная практика выполнения профессиональных задач, их организация, обеспечение ресурсами, контроль, соотносится с целями организации, с установленными правилами и инструкциями;
- каким образом информационные потоки (коммуникация на уровне организации), процессы отбора, подготовки, развития, поощрения и наказания персонала, оперативное управление служат достижению базовых целей организации;
- насколько сложившийся в организации психологический климат способствует ее эффективному и безопасному функционированию.

Для характеристики организационных факторов используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

- Методика для оценки Организационной культуры предприятия, влияния различных организационных факторов на сплоченность персонала и эффективность его деятельности.
- Структурированное интервью по вопросам Организационной культуры и влияния различных организационных факторов на сплоченность персонала и эффективность его деятельности (проводится с руководителями, а также с респондентами, имеющими максимальные положительные или отрицательные выборы по результатам ранее описанных методик социометрии и парных сравнений).

## IV. Эффективность деятельности группы как критерий ее сплоченности

Одним из критериев сплоченности группы может служить эффективность выполнения группой своей профессиональной деятельности в рамках организации (см. рис. 4). Группа, в которой существуют межличностные барьеры, конфликты, в которой взаимоотношения в процессе деятельности строятся на соперничестве, конфронтации, в которой исполнители избегают брать на себя ответственность, в которой существуют разнонаправленные мотивы и цели, имеет мало шансов эффективно и надежно выполнять свои задачи.



Рис. 4. Эффективность деятельности группы как критерий ее сплоченности.

Для характеристики определения эффективности деятельности группы как критерия ее сплоченности используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

- Парные сравнения (или ранжирование) групп (подразделений организации) относительно эффективности их работы и взаимодействия при решении совместных задач (выполняются экспертами).
- Структурированное интервью экспертов по вопросам эффективности выполнения группами (подразделениями организации) своей профессиональной деятельности и взаимодействия при решении совместных задач.
- Методика для оценки эффективности взаимодействия отдельных подразделений организации при решении совместных задач.

Эффективность деятельности группы определяется не только выполнением локальных задач, но и готовностью к сотрудничеству (эффективному взаимодействию) с другими группами (подразделениями) при достижении общих целей организации.

## V. Удовлетворенность деятельностью как критерий сплоченности

Другим важным критерием сплоченности группы может служить удовлетворенность индивидов от выполняемой профессиональной деятельности (см. рис. 5)

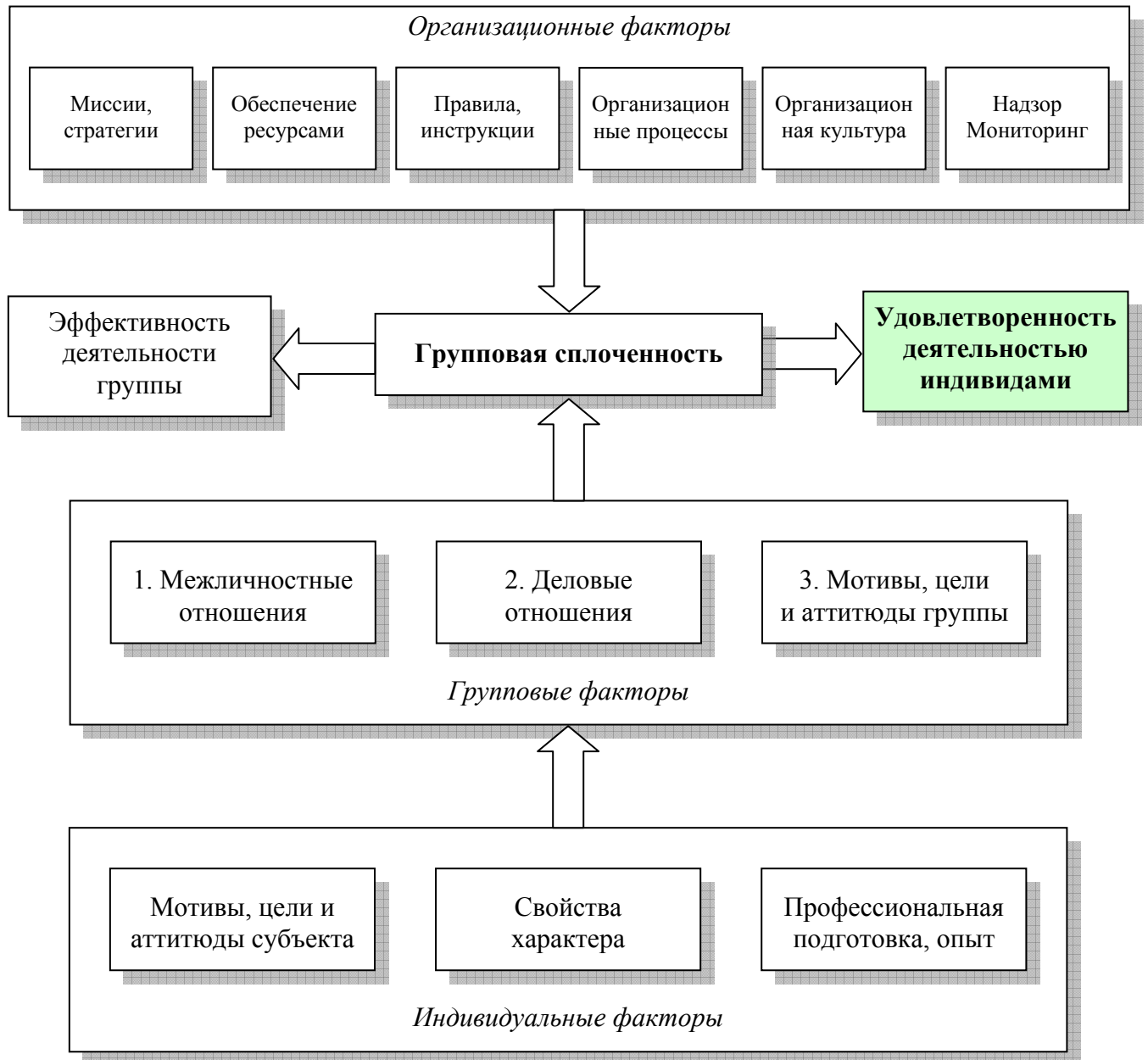


Рис. 5. Удовлетворенность деятельностью как критерий групповой сплоченности.

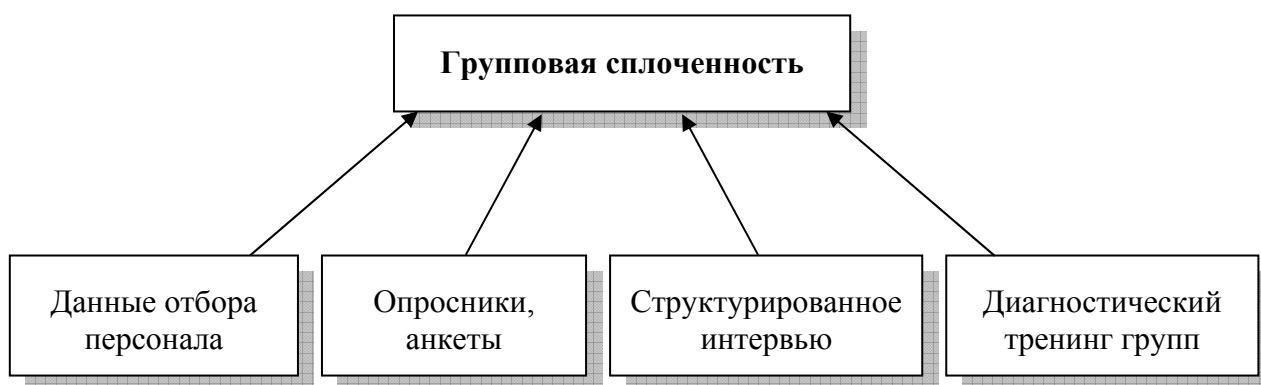
Для определения удовлетворенности индивидов от выполняемой деятельности группы, которая может служить критерием ее сплоченности, используется следующий примерный перечень *диагностического инструментария*:

- Методика для оценки удовлетворенности деятельностью.  
Необходимо отметить, что удовлетворенность деятельностью включает в себя не только сферу конкретных профессиональных интересов и взаимоотношений, условия на рабочем месте, но также условия проживания, отдыха и досуга для себя и своей семьи.
- Структурированное интервью по вопросам удовлетворенности деятельностью персонала (проводится с респондентами, имеющими максимальные положительные или отрицательные выборы по результатам ранее описанных методик социометрии и парных сравнений).

## VI. Перечень возможных методик для оценки групповой сплоченности

Весь методический аппарат можно разбить на 4 основных группы методов или источников информации, касающейся групповой сплоченности.

1. Данные профессионального отбора
2. Опросники, анкеты
3. Структурированное интервью
4. Диагностический групповой тренинг



**Рис. 6.** Основные типы инструментария для оценки групповой сплоченности.

В таблице 1 представлены основные показатели, которые используются для определения групповой сплоченности, и методы для их оценки.

**Таблица 1.** Методы оценки показателей групповой сплоченности.

	Метод	Показатели
1	Опросник отношений в группе	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение межличностных отношений в группе и роли руководителя в их поддержании или коррекции.</li> <li>• Определение конфликтных зон, связанных с межличностными отношениями, роль руководителя в их разрешении.</li> <li>• Определение деловых (профессиональных) отношений в</li> </ul>

	Метод	Показатели
		<p>группе и роли руководителя в их формировании.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение конфликтных зон, связанных с деловыми отношениями в группе, роль руководителя в их разрешении.</li> </ul>
2	Опросник мотивационной сферы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение индивидуального перечня значимых мотивов деятельности для каждого члена группы.</li> <li>• Определение основных целей, ценностей и аттитюдов, которых придерживаются отдельные индивиды при выполнении деятельности.</li> <li>• Определение согласованности (единства) значимых мотивов деятельности членов группы.</li> <li>• Определения основных целей, ценностей и аттитюдов, которых придерживается группа при выполнении деятельности, а также роли руководителя в их формировании.</li> <li>• Определения конфликтных зон, связанных с мотивами, целями, ценностями и аттитюдами в группе, а также роли руководителя в их разрешении.</li> </ul>
3	Метод социометрии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение межличностной структуры группы на основании индивидуальных выборов по критерию межличностных отношений (общение).</li> <li>• Определение неформальной структуры группы при выполнении профессиональной задачи (деятельность) на основании индивидуальных выборов по критерию деловых отношений (выполнение профессиональной задачи)</li> </ul>
4	Метод парных сравнений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка межличностной структуры группы (общение).</li> <li>• Оценки неформальной структуры группы при выполнении профессиональной задачи (деятельность).</li> <li>• Оценка эффективности деятельности и взаимодействия различных подразделений организации при решении совместных задач.</li> </ul>
5	Структурированное интервью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вопросы межличностных взаимоотношений в группе и роли руководителя в их поддержании и коррекции.</li> </ul>



	Метод	Показатели
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вопросы деловых взаимоотношений в группе и роли руководителя в их формировании.</li> <li>• Вопросы единства целей, ценностей и аттитюдов в группе, и роли руководителя в их формировании.</li> <li>• Вопросы индивидуальных целей, ценностей и аттитюдов в группе.</li> <li>• Вопросы Организационной культуры и влияния различных организационных факторов на сплоченность персонала и эффективность его деятельности.</li> <li>• Вопросы эффективности выполнения группами (подразделениями организации) своей профессиональной деятельности и взаимодействия при решении совместных задач.</li> <li>• Вопросы удовлетворенности деятельностью персонала.</li> </ul>
6	Диагностический групповой тренинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка межличностных взаимоотношений в группе, а также влияния руководителя на сферу эмоциональных отношений.</li> <li>• Оценка деловых взаимоотношений в группе, а также влияния руководителя на сферу профессиональных отношений.</li> <li>• Оценка единства мотивов, целей, ценностей и аттитюдов в группе, а также влияния руководителя на мотивационную сферу.</li> <li>• Оценка индивидуальных особенностей мотивов, целей, ценностей и аттитюдов членов группы.</li> <li>• Оценка индивидуальных особенностей характера членов группы.</li> </ul>
7	Данные профессионального отбора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результаты выполнения личностных методик - оценка мотивационной сферы.</li> <li>• Результаты выполнения личностных методик - оценка сферы отношений (особенности характера).</li> </ul>
8	Модель компетенций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка уровня личностных компетенций (наблюдаемые личностные особенности поведения индивида в процессе</li> </ul>

	<b>Метод</b>	<b>Показатели</b>
		<p>деятельности).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка уровня профессиональных компетенций (наблюдаемые профессиональные особенности поведения индивида в процессе деятельности).</li> </ul>
9	Опросник профессиональной готовности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определения общей готовности индивидов к выполнению профессиональной деятельности (профессиональная подготовка, опыт работы).</li> </ul>
10	Опросник Организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценки Организационной культуры предприятия, влияния различных организационных факторов на сплоченность персонала и эффективность его деятельности.</li> </ul>
11	Методика удовлетворенности деятельностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка удовлетворенности деятельностью персонала организации.</li> </ul>