

## КОМАНДА КАК ОРГАНИЗАЦИЯ С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

**В. Б. Рябов**

**Аннотация:** рассмотрены два основных субъективных взгляда на понятие команды. Эмпирически подтверждена гипотеза о том, что команда, независимо от субъективного ее определения, представляет собой организацию с высоким качеством трудовой жизни.

**Ключевые слова:** качество трудовой жизни, удовлетворенность работой, команда, детерминационный анализ.

**Summary:** two basic concept of the subjective view of the team are considered. It was empirically confirmed the hypothesis that team in both cases is an or-

ganization with a high quality of working life.

**Keywords:** quality of working life, job satisfaction, determinational analysis.

Вопросам качества в разных областях практической деятельности в последние десятилетия уделяется много внимания, в том числе программам и методам повышения качества трудовой жизни (КТЖ). Это направление научно-прикладной деятельности относится к сфере интересов исследователей и прикладных специалистов, работающих в области совершенствования

управления человеческими ресурсами. Разработкой проблемы качества трудовой жизни в настоящее время активно занимаются во многих промышленных странах Запада.

По результатам зарубежных исследований интерес к проблематике качества трудовой жизни обусловлен тем, что организации с высоким уровнем КТЖ отличаются рядом конкурентных преимуществ (далее мы приведем небольшой обзор этих преимуществ, доказанных зарубежными учеными). В связи с этим повышение КТЖ в организации представляет собой практически значимую задачу. Мы предполагаем, что возможным способом создания организационной системы с высоким уровнем КТЖ является формирование команды. Для доказательства этой гипотезы мы рассмотрим, с одной стороны, критерии оценки КТЖ человеком, а с другой — основные признаки принадлежности человека к команде. Затем по результатам эмпирического исследования покажем, что принадлежность человека к команде определяет высокий уровень субъективного качества трудовой жизни.

Заметим, что в статье мы рассматриваем субъективный аспект качества трудовой жизни и субъективный аспект командной организации труда. Иными словами, предметом нашего изучения выступает оценка человеком своего качества трудовой жизни, степени принадлежности к трудовому коллективу, в котором он работает, к команде, а также связи между оценками.

Предварительно укажем, что положительные результаты применения программ КТЖ были подтверждены множеством зарубежных исследований. В первую очередь это касается сокраще-

ния числа прогулов, снижения текучести рабочей силы и получения большего удовлетворения от работы [9, 11, 13].

Повышение уровня КТЖ положительно влияет и обеспечивает большую гибкость, лояльность и мотивированную активность рабочей силы. Повышение уровня КТЖ — необходимая предпосылка роста конкурентоспособности компании [7, 8, 14].

Другие исследователи также отмечают повышение установленных организацией критериев качества работы за счет внедрения методов управления человеческими ресурсами на основе концепции КТЖ [10, 12].

Статистический анализ показал тесную корреляционную зависимость между уровнем КТЖ и такими характеристиками состояния бизнеса, как устойчивость положения организации на рынке, качество обслуживания клиентов, уровень организации обслуживания, знания работника, гибкость и технологическое лидерство [15].

Рассмотрим подробнее понятие КТЖ и критерии его оценки. Исследователи дают разные определения понятия качества трудовой жизни. Ф. Лютенс [3] проводит обзор этих определений. Так, Дж.Р. Хекман и Дж.Л. Саттл определяют качество трудовой жизни как ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации. Ф. Лютенс указывает также, что КТЖ может быть определено как совокупность возможностей работников для удовлетворения своих активных личных нужд через трудовую деятельность при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

Следует заметить, что большинство исследователей КТЖ используют первое определение. Вторая формулировка КТЖ принципиально отличается от первой, поскольку в ней фигурирует два вида субъектов восприятия КТЖ, а именно работники с одной стороны и организация с другой. На основании этого, если в первом случае ставится задача максимизации удовлетворения потребностей работников, то во втором случае — согласования интересов работников и организации. В своих исследованиях мы основывались на второй из указанных формулировок качества трудовой жизни.

Таким образом, под качеством трудовой жизни *в узком смысле* мы будем понимать способность организации удовлетворять потребности работников через посредство их работы в организации, а *в широком смысле* — способность организации в максимальной степени обеспечивать согласование интересов работников и интересов организации. При этом несколько видоизменяя определение, данное Ф. Лютеном, можно определить качество трудовой жизни как взаимносогласованные возможности, предоставляемые организацией для наилучшего удовлетворения личных нужд работников через трудовую деятельность, и возможности использования потенциала работников для решения организационных задач.

Интегральные критерии субъективного оценивания КТЖ со стороны работников мы сформулировали на основе анализа концепций, теоретических разработок и результатов исследований в области как субъективного восприятия качества жизни, так и качества трудовой жизни.

Понятие качества трудовой жизни является родственным понятию качества жизни, поэтому при разработке модели КТЖ мы использовали некоторые элементы концепции субъективного качества жизни. Одна из первых разработок структуры субъективного качества жизни была сделана сотрудниками Института социологии РАН Е.В. Давыдовой и А.А. Давыдовым [1]. В качестве основных критериев оценки субъективного качества жизни ими предложены «счастье» (аффективный компонент качества жизни) и «удовлетворенность жизнью» (когнитивный компонент).

Применительно к проблеме исследования восприятия качества трудовой жизни человеком критерий удовлетворенности может быть интерпретирован как удовлетворенность трудовой жизнью (более частное понятие — удовлетворенность работой).

Что касается ощущения состояния счастья на работе, то это достаточно редкий случай. На наш взгляд, критерием, соответствующим критерию ощущения состояния счастья в жизни, в случае с трудовой жизнью человека будет уровень положительных эмоций и чувств, связанных у него с работой. Этот критерий так же, как и счастье, в противоположность рациональному критерию удовлетворенности относится к чувственно-эмоциональной сфере. В предельном случае уровень положительных эмоций и чувств, связанных с работой, можно интерпретировать как счастье в трудовой деятельности.

По нашему мнению, весьма показательным и в не меньшей степени влияющим на субъективное восприятие качества трудовой жизни является критерий «уровень ощущения негативных эмоций

и чувств, связанных с работой». Более того, мы считаем, что аналогичным образом в исследованиях по проблеме качества жизни целесообразно использовать критерий, противоположный по знаку критерию ощущения счастья.

Таким образом, в качестве интегральных критериев оценивания КТЖ со стороны работников предлагается использовать следующие критерии [4, 5]:

- общая удовлетворенность работой;
- общая неудовлетворенность работой и неудовлетворенность отдельными ее условиями;
- уровень положительных чувств и эмоций, связанных с работой;
- уровень отрицательных чувств и эмоций, связанных с работой.

Теперь рассмотрим основные особенности субъективной оценки организационного коллектива как команды. Сегодня многие организации пытаются применить командный подход к управлению, организуя в соответствующие группы своих наиболее продвинутых сотрудников. Существуют тренинги формирования команды и группового принятия решений, но все равно далеко не все созданные команды достигают успеха в выполнении своей задачи.

Обычно в понятие «команда» вкладывается следующий смысл. Команда — это группа людей, обычно небольшая, порядка 10–12 человек, эффективно взаимодействующая между собой в направлении достижения организационных целей. Основным условием существования команды считается то, что каждый ее участник направляет свою активность на эффективную работу организационной системы, в которой он участвует. Как правило, считается, что

если коллектив называется «команда», то все его члены максимально мотивированы на организационные цели и ценности, и, как правило, получают максимальное удовлетворение от работы в команде. При этом имеется в виду аналогия со спортивной командой со всеми вытекающими из этого аналогиями.

В ряде исследований показано, что существует определенное различие в понятии команды в России и на Западе. В России под командой часто понимается сплоченный коллектив, участники которого находятся в дружеских отношениях, доверяют друг другу. Для выделения наиболее важных признаков коллектива как команды часто используются прилагательные «дружная и сплоченная» команда. Основными критериями команды в этом случае считаются дружелюбность отношений, сплоченность и взаимопонимание. В западной традиции во главу угла обычно ставится организационная эффективность. Коллектив работает как команда, если он показывает высокую эффективность. Основным критерием команды при этом считается эффективное взаимодействие участников команды в направлении достижения организационных целей. Нам наиболее близок второй подход к понятию команды.

Другой аспект деятельности организационного коллектива как команды — это условия, при которых достигается эффективное взаимодействие участников. Анализ условий эффективного взаимодействия, структура которого будет рассмотрена далее, показывает, что традиционная схема диагностики и анализа командной деятельности как организационной деятельности, характеризуемой набором вполне определенных характе-

ристик, является ограниченной. Одно из условий, определяющих разные требования к формированию и существованию команд, — корпоративная культура. Если считать, что основным критерием команды выступает эффективное взаимодействие ее участников, то условия этого эффективного взаимодействия будут различными в разных культурах.

В литературе по организационной психологии преобладает подход к анализу команды как организационной системы с определенным набором признаков [2]. Вместе с тем наш эмпирический опыт диагностики организационных отношений показал, что в разных организациях и разных организационных культурах существуют различные подходы к этому вопросу. Так, например, опрос менеджеров разного ранга и сотрудников разных организаций показал, что в организациях с менеджментом западного типа командой называют эффективную организационную структуру, а в организациях, где сильны традиции советского периода, понятие «команда» связывают с понятием «коллектив». При этом в качестве основных признаков команды называются следующие: 1) мы вместе работаем; 2) у нас хорошие отношения; 3) мы доверяем друг другу. Иными словами, имеют место принципиальные различия между пониманием сущности команды в западной и российской обыденных культурах. В то же время и в западной парадигме мы наблюдали значительные различия в том, является ли данная группа работников командой или нет. Таким образом, мы предполагаем, что понятие команды, требования к ней и процесс ее формирования определяются типом организационной культуры, в которой команда создается. С нашей

точки зрения, в каждой корпоративной культуре команде свойственны специфические особенности. Определим эти свойства и особенности для каждого типа культуры, а также покажем, что работникам, воспринимающим свой организационный коллектив как команду, в целом свойственен высокий уровень субъективного восприятия КТЖ.

В контексте разрабатываемой проблемы мы предлагаем называть командой организационную структуру, ориентированную на высокую организационную эффективность, характеризующуюся высоким уровнем КТЖ.

Следующим этапом нашего анализа является эмпирическая проверка гипотезы о том, что если человек считает, что он работает в команде, то он высоко оценивает КТЖ.

Исходя из этого субъективное ощущение чувства «команды» могут быть двух типов. В первом случае люди считают себя членами команды, если между ними существуют хорошие, дружеские межличностные отношения, во втором — работники причисляют себя к коллективу, называемому командой, если они четко и эффективно взаимодействуют между собой в процессе делового общения.

По нашему мнению, команда — это организационная структура, для которой характерен высокий уровень КТЖ. Если это так, то должна быть справедлива гипотеза о том, что люди, ощущающие себя членами команды, субъективно должны ощущать КТЖ как высокое. Для проверки данной гипотезы с учетом возможного понимания чувства командной принадлежности у разных людей мы выделили две группы работников исследуемой организации.

Для проверки этой гипотезы мы провели эмпирическое исследование в коммерческой фирме, осуществляющей консультационные юридические и аудиторские услуги. Сбор информации проводился методом анкетирования. Всего было опрошено 177 сотрудников фирмы. В опросе принимали участие сотрудники фирмы от рядовых должностей до уровня топ-менеджеров обоего пола. Возраст опрошенных изменялся в пределах от 18 до 61 года.

Прежде всего мы предположили, что с повышением уровня ответственности понимание команды должно переходить с уровня хороших межличностных отношений на уровень эффективного взаимодействия между сотрудниками. Иными словами, для руководителей организации и топ-менеджеров в большей степени свойственно понимание команды как коллектива людей, эффективно взаимодействующих между собой в направлении достижения организационных целей, а для рядовых работников — как коллектива людей, между которыми установились теплые межличностные отношения.

Таким образом, среди опрошенных мы выделили две группы людей, для которых проверили гипотезы о связи уровня командности и уровня КТЖ. В первую группу вошли рядовые лица с высоким уровнем оценки существующих межличностных отношений между работниками, а во вторую — руководители организации с высоким уровнем оценки эффективности делового взаимодействия между работниками. В соответствии с нашими предположениями для той и другой группы должен быть характерен высокий уровень субъективной оценки уровня КТЖ.

Полученные эмпирические данные были обработаны методом детерминационного анализа [6]. Он основан на определении силы однонаправленных связей между анализируемыми величинами. Такими величинами могут быть, например, высокий уровень оценки КТЖ (событие А) и высокий уровень оценки принадлежности рабочего коллектива к команде (событие В). Мера, характеризующая силу связи наступления события А при условии наступления события В, представляет собой соответствующую характеристику условной вероятности. Полученные зависимости очень удобны при формировании продукционных правил вида «Если А, то В с коэффициентом детерминации С», широко используемых при построении экспертных систем. Коэффициент детерминации изменяется в пределах от 0 (отсутствие связи) до 1 (событие В всегда наступает, если произошло событие А).

Результаты анализа эмпирических данных показали следующее. В группе менеджеров и руководителей была выделена подгруппа людей (18 чел.), для которых важна эффективность взаимодействия с коллегами (оценка важности этого показателя по 5-балльной шкале 4 или 5) и которые высоко оценили реальную эффективность взаимодействия с ними в организации (оценка реальной эффективности взаимодействия с коллегами по 5-балльной шкале 4 или 5). Для этой подвыборки были подсчитаны коэффициенты детерминации между оценками признаков командности для этих людей и значениями оценки уровня качества трудовой жизни. Такой анализ показал, что высокий уровень эффективности делового взаимодействия в организации определяет высокую оцен-

ку удовлетворенности организацией с коэффициентом детерминации 0,72 и высокую оценку уровня положительных эмоций, связанных с работой, с коэффициентом детерминации 0,57. Это означает, что большинство менеджеров и руководителей, высоко оценивающих эффективность взаимодействия работников, то есть считающих, что они работают в команде, также высоко оценивают и качество трудовой жизни в организации.

Аналогичный анализ был проведен для группы рядовых работников. В этой категории обследованных людей была выделена группа (37 чел.), высоко оценившая важность дружеских отношений в коллективе. Как уже указывалось, для данной категории работников основной признак работы в команде заключается в хороших межличностных отношениях. В этой группе были подсчитаны коэффициенты детерминации между ведущим признаком принадлежности рабочего коллектива к команде (хорошие дружеские межличностные отношения) и критериями субъективного качества трудовой жизни. Анализ показал, что высокая оценка реальных отношений в коллективе как дружеских (оценки этих отношений, равные 4 и 5 по 5-балльной шкале) определяет высокий уровень общей удовлетворенности работой в организации с коэффициентом детерминации 0,67 и высокий уровень положительных эмоций, связанных с работой, с коэффициентом детерминации 0,62. Следовательно, среди этой категории работников большинство людей, считающих, что они работают в команде, высоко оценивают качество трудовой жизни в организации.

Итак, наша гипотеза о том, что люди, считающие, что они работают в коман-

де, независимо от того, по каким основным признакам оценивают это понятие, как правило, высоко оценивают качество своей трудовой деятельности, нашла эмпирическое подтверждение.

## Литература

1. Давыдова Е.В., Давыдов А.А. Измерение качества жизни. — М.: Ин-т социологии РАН, 1993.
2. Корниенко В.И. Команда: формирование, управление, эффективность. — Пермь: Зап.-Урал. ин-т экономики и права, 1999. — 272 с.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Рябов В.Б. Качество трудовой жизни в структуре качества жизни: материалы итог. науч. конф. Ин-та психологии РАН (1–2 февр. 2006 г.) / отв. ред. А.Л. Журавлев, Т.И. Артемьева. — М.: Ин-т психологии РАН, 2006.
5. Рябов В.Б. Подход к нормативной модели субъективного восприятия качества трудовой жизни // Методы исследования психологических структур и их динамики / под ред. Т.Н.Савченко и Г.М. Головиной. — М.: Ин-т психологии РАН, 2007. — Вып. 4. — С. 128–141.
6. Чесноков С.В. Основы гуманитарных измерений. Препринт. — М.: Всесоюз. науч.-исслед. ин-т систем. исслед., 1986. — 66 с.
7. Allan P., Loseby P.H. No-layoff policies and corporate financial performance // S.A.M. Advanced Management Journal. — 1993. — № 1. — Vol. 58. — P. 44–82.
8. Bassi L.J., Vanburen M.E. Sustaining high-performance in bad times // Training and Development. — 1997. — № 6. — Vol. 51. — P. 65–78.
9. Cohen S.G., Chang L., Ledford G.E. A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness // Personnel Psychology. — 1997. — № 2. — Vol. 50. — P. 275–308.
10. Delaney J.T., Huselid M.A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance // Academy of Management Journal. — 1996. — № 4. — Vol. 39. — P. 949–969.
11. Havlovic S.J. Quality of work life and human resource outcomes // Industrial Relations. — 1991. — № 3. — Vol. 30. — P. 469–479.
12. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // Academy of Management Journal. — 1995. — № 3. — Vol. 38. — P. 635–672.

13. *King A.S., Ehrhard B.J.* Diagnosing organizational commitment: an employee cohesion exercise // *International Journal of Management*. — 1997. — № 3. — Vol. 14. — P. 317–325.

14. *Meyer D.G., Cooke W.N.* US labor relations in transition: emerging strategies and company perfor-

mance // *British Journal of Industrial Relations*. — 1993. — № 4. — Vol. 31. — P. 531–552.

15. *Roth A.V.* Performance dimensions in services: an empirical investigation of strategic performance // *Services Marketing and Management*. — 1993. — Vol. 2. — P. 1–47.