

**Петров Сергей Валерьевич**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Владимирский государственный  
университет имени Александра  
Григорьевича и Николая Григорье-  
вича Столетовых», г. Владимир  
**e-mail:** psv01@yandex.ru

**Petrov Sergei**  
Candidate of Economic Sciences,  
Vladimir State University, Vladimir  
**e-mail:** psv01@yandex.ru

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ: ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ

**Аннотация.** Современные реалии таковы, что подбор сотрудников не может осуществляться только на основании соответствия их профессиональных компетенций запросам работодателя, поскольку рабочий процесс предполагает тесное взаимодействие с другими сотрудниками. В статье исследованы особенности формирования команды с точки зрения психологического подхода, целей командообразования и инструментов повышения эффективности работы команды в соответствии с психологическим подходом. Выявлены трудности в использовании психологического подхода. Предложены варианты решений, способствующих поддержанию и развитию благоприятного психоэмоционального климата в команде.

**Ключевые слова:** команда, формирование команды, командообразование, психологический подход, психоэмоциональный климат, эффективность, человеческий ресурс.

## PSYCHOLOGICAL APPROACH TO TEAM BUILDING: FEATURES AND PROBLEMS

**Abstract.** Modern realities are such, that the selection of employees can not be carried out only on the basis of compliance of their professional competence to the needs of the employer, because the workflow implies close interaction with other employees. The features of team formation in terms of psychological approach, team building goals and tools to improve the efficiency of the team in accordance with the psychological approach have been investigated in the article. Difficulties in the use of psychological approach have been revealed. The variants of solutions, that contribute to the maintenance and development of a favorable psycho-emotional climate in the team have been offered.

**Keywords:** team, team formation, team building, psychological approach, psycho-emotional climate, efficiency, human resource.

Проблема формирования команды уже много лет достаточно остро присутствует в большинстве организаций. Она связана с тем, что зачастую компании нанимают сотрудников, которые лишь соответствуют необходимым профессиональным требованиям. Однако этого оказывается недостаточно, поскольку у такого принципа имеются существенные недостатки: сотрудник в компании работает не автономно, а в тесном взаимодействии с другими сотрудниками. Так, встает вопрос не о поиске конкретного работника, а о формировании команды организации, отдела или проекта.

Главная цель любой коммерческой организации – получение и увеличение прибыли и высокая конкурентоспособность на рынке. На эти показатели влияет огромное количество факторов, одним из которых является команда сотрудников организации, а именно уровень продуктивности сотрудников, дисциплина в коллективе, текучесть персонала и др. Основная цель грамотного командообразования – эффективная работа команды, которая в свою очередь приведет организацию к достижению поставленных целей. Однако ввиду динамичности команды организации важно не только грамотно подобрать персонал, но и непрерывно проводить мероприятия по выявлению и минимизации факторов, препятствующих высокоэффективной работе команды, а также предпринимать усилия по разработке мер, повышающих эффективность командной работы.

Команда как определенное социальное явление имеет свои особенности. Во-первых, команда характеризуется профессионализмом каждого сотрудника и конструктивным межличностным взаимодействием членов команды. Во-вторых, как правило, члены команды лояльно настроены по отношению к самой компании, что свидетельствует об их общей нацеленности на эффективную работу и результат. В-третьих,

© Петров С.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



члены команды способны к согласованной совместной работе, направленной на достижение общей цели. И, в-четвертых, для команды характерно гибкое и мобильное распределение функций между сотрудниками [6].

Командообразование может преследовать несколько целей. Так, командообразование может проводиться с целью формирования оперативных команд. В таком случае команде предстоит ограниченная по времени совместная работа, заканчивающаяся достижением определенной поставленной цели. Также целью может выступать сплочение топ-менеджеров: это позволит повысить уровень информационного обмена между подразделениями компании, усилить креативность в случае необходимости и объединить усилия для достижения целей компании. Формирование команды может потребоваться и для сплочения персонала конкретного отдела для повышения эффективности совместной работы. Существует еще немало целей командообразования, однако, несмотря на это, понятие команды остается неизменным. Команда представляет собой особое состояние эффективного группового взаимодействия в процессе работы сотрудников организации, которые, в свою очередь, четко осознают взаимосвязи между целями, методами работы и процессом успешного выполнения поставленных задач [4].

Рассматривать эффективность работы команды организации можно с разных позиций: экономики, менеджмента, этиологии, социологии, психологии и т. д. Таким многообразием подходов и обусловлена многосторонняя работа над повышением эффективности. Каждый подход выделяет свои критерии успешной работы команды. Например, с экономической точки зрения, эффективность зависит от материальных ресурсов, с организационной – технологий производственного процесса, с управленческой – количества сотрудников, с позиции психологии – потребностей команды, системы мотиваций, характера взаимоотношений и психоэмоционального климата [3].

Самым сложным и противоречивым среди всех подходов является психологический, поскольку в данной системе не существует всеми принятых единиц измерений и критериев, с помощью которых можно было бы оценить психоэмоциональный климат в команде. В связи с этим возрастает потребность в изучении психологического подхода с целью формирования эффективной команды организации, которая в свою очередь способствовала бы достижению целей компании. Компании должны стремиться к удовлетворению психологических потребностей своих сотрудников, а именно потребностей в благоприятном климате внутри компании, что в конечном счете сводится к грамотному управлению человеческими ресурсами. Считается, что компания может стать действительно конкурентоспособной лишь в том случае, когда руководство уделяет особое внимание психологическим факторам в функционировании команды, заботится о своих сотрудниках, обеспечивая тем самым благоприятный психологический климат [2]. На определенном уровне своего развития все компании сталкиваются с проблемой психоэмоционального климата в команде. Эта проблема создает так называемый порочный круг, который с высокой долей вероятности влечет за собой высокую текучесть кадров в организации. Поскольку команды с нездоровым психоэмоциональным климатом признаются неэффективными, сотрудники, работающие в таком коллективе, с течением времени покидают команду, что и приводит к высокой текучести, которая, в свою очередь, негативно влияет на качество человеческих ресурсов, эффективность команды и достижение целей компании.

С точки зрения психологического подхода, команда имеет определенные характеристики: групповая сплоченность, групповые нормы и неформальная групповая структура. В частности, сплоченность команды подразумевает синтез эмоционального, деятельностного и когнитивного аспектов, т. е. баланс между совместимостью и сработанностью членов команды [5]. В связи с этим можно утверждать, что команда – это ценностно-целевое единство с точки зрения психологического подхода к командообразованию.

Специфика психологического подхода к командообразованию заключается в том, что подход ориентирован на планирование состава команды и ролей внутри нее с учетом психологических и личностных характеристик потенциальных членов команды, анализ взаимодействия участников в уже сформированной команде и улучшение межличностных отношений, главным образом, посредством проведения подготовительной работы и мероприятий кадровым звеном организации и с помощью привлеченных специалистов (коучеры, психологи). Основное внимание уделяется достижению трех «С»: сплоченности, сработанности и совместимости. То есть психологический подход позволяет достичь высокой результативности деятельности команды при низких психофизиологических затратах членов команды за счет повышения положительной эмоциональной оценки работниками друг друга и создания таких сил, которые удерживают каждого члена

в команде по его собственному желанию. Поэтому психологический подход, главной целью которого выступает достижение внутрикомандного доверия, должен применяться как при планировании команды, так и на этапе ее функционирования.

Одним из элементов формирования команды и благоприятного психоэмоционального климата внутри нее выступает развитие командного духа. Какой бы ни был выбран вариант формирования команды для достижения и повышения эффективной работы команды в соответствии с психологическим подходом существует несколько методов таких, как корпоративные мероприятия, тренинги формирования команды, тимбилдинг и др.

Корпоративные мероприятия позитивно влияют на общий психологический климат команды. Однако не все виды корпоративных мероприятий в рамках командообразования подходят для этого, поскольку в конечном итоге некоторые мероприятия не приводят к увеличению конкретных необходимых показателей (например, рост продаж или скорость обработки заказов), позволяющих достичь общей цели. Например, корпоратив – это, скорее, мероприятие, позволяющее повысить лояльность персонала, что для командообразования играет далеко не первую роль.

Зачастую с целью минимизации влияния психологических факторов на эффективность работы команды применяют такой инструмент, как тимбилдинг. Тимбилдинг иначе называют веревочными курсами в связи с тем, что обычно сотрудники выезжают на специальную базу, где совместно преодолевают некоторые препятствия. Задания специально составлены таким образом, что пройти их возможно только в команде. Тимбилдинг дает множество положительных эмоций всему коллективу, позволяет отдохнуть и расслабиться (особенно это важно для сотрудников, работающих в офисе), однако большого значения для формирования команды и командного духа он также не несет. Помимо таких групповых мероприятий руководство организации может также предпринять другие решения для улучшения психоэмоционального климата. Например, в свободное от работы время предприятие может организовывать и проводить встречи с сотрудниками команды, использовать различные системы мотивации, объяснять сотрудникам корпоративную культуру компании, а также ее миссию и цель.

Тренинги как способ развития командного духа могут быть различными по содержанию и целям. Обычно в тренинги обязательно включены упражнения на доверие, что позволяет членам команды намного ближе познакомиться друг с другом и, как следствие, сплотиться для достижения общей цели. На тренингах обязательно учитывается специфика организации. Тренинг рекомендуется проводить еще до начала совместной работы с приглашенным внешним специалистом: члены команды должны заранее обсудить между собой всевозможные вопросы и договориться о вариантах решения проблем, возникающих в процессе рабочего взаимодействия. Тренер проводит анализ поведения членов команды и команды в целом, после чего дает им обратную связь, объясняя, насколько конструктивны действия каждого сотрудника с точки зрения интересов и планов команды. Если сравнивать тренинги с корпоративными мероприятиями, то, безусловно, тренинги имеют намного большее командное значение, но для этого должны быть соблюдены два условия: тренер ставит перед командой реальные задачи; на тренинге раскрывается методика командной работы, которая впоследствии будет реализована командой на практике [6]. Однако, как уже было сказано выше, бизнес-тренер – это внешний специалист, что имеет и свои недостатки. Основной недостаток – тренер не отвечает за формирование группы и ее деятельность по завершении мероприятия. Поэтому задача по командообразованию и контролю за достигнутыми на тренинге результатами ложится на руководителя команды, иначе проведение тренинга бессмысленно.

Также к инструментам повышения эффективности работы команды относят материальную мотивацию. В настоящее время для оценки труда применяют систему KPI (key performance indicators – ключевые показатели эффективности), которая позволяет руководителю справедливо вознаграждать участников команды. Частые совещания также приводят к повышению качества работы команды, поскольку являются самым эффективным способом контроля со стороны руководства. Для разных видов деятельности периодичность собраний устанавливается индивидуально.

В рамках формирования команды и ее благоприятного психологического климата большое значение имеет процесс формулирования и утверждения цели создания команды. Частая ошибка бизнес-тренеров и менеджеров по персоналу заключается в том, что они начинают работу с командой, не обозначив четко цель,

для которой и создается команда. Поэтому главный этап формирования абсолютно любой команды – формулирование цели. Только после этого цель разбивают на задачи. Важно, что на начальном этапе разбивка на задачи возложена на руководителя подразделения, и только в последствии команда сможет делать это сама без ущерба психоэмоциональному климату всей команды. В противном случае закрепление конкретных функций за определенными людьми может привести к дифференциации членов команды и возникновению нездоровой конкуренции в коллективе. Таким образом, правильная постановка целей и задач, последующее распределение ролей и утверждение правил прямо влияет на формирование благоприятного психологического и эмоционального климата внутри команды.

Эффективность команды характеризуется следующими психологическими признаками:

- открытая неформальная атмосфера внутри команды;
- цель и задачи принимаются каждым членом команды;
- участники прислушиваются друг к другу;
- в обсуждении принципиально важных вопросов принимают участие все члены команды;
- в ходе обсуждения высказываются идеи и выражаются чувства;
- конфликты и разногласия затрагивают только обсуждение идей и методов, а не личностей;
- каждый член команды осознает, что и для чего делает;
- принятие решений основывается на согласии, а не на голосовании большинства [1].

Команда при наличии таких неформальных признаков успешно выполняет поставленные перед ней задачи, при этом каждый член команды удовлетворяет свои личностные потребности. Применение различных методов психологических подходов позволяет наладить отношения в команде, улучшить психоэмоциональный фон, повысить командное взаимодействие и желание сотрудников быть частью команды, что в конечном итоге положительным образом сказывается на результате деятельности.

Итак, основным психологическим фактором и одновременно индикатором эффективности команды является психоэмоциональный климат внутри команды. В связи с этим правильное формирование команды происходит не только на начальном этапе отбора сотрудников в команду, но и продолжается непрерывно посредством оценки психологического настроения членов команды, например, их отношения к самой компании. Каждая компания должна разработать систему своевременной оценки психологического состояния сотрудников, систему оценки рисков, связанных с изменением психоэмоционального климата в коллективе, а также систему оценки эффективности работы команды в целом. Такие управленческие системы позволят в минимальные сроки реагировать на изменения в работе и взаимодействии команды, предотвращая потенциальные риски, которые могут нанести ущерб всей компании.

Организации, заботящиеся об удовлетворении потребностей сотрудников, о создании благоприятного психологического климата в команде, создают тем самым основу для эффективной работы команд в компании и получают конкурентные преимущества, что способствует переходу организации в наиболее динамическую среду развития.

При отсутствии систем измерения психологических факторов, влияющих на эффективность работы команды, встает вопрос о том, что может считаться здоровым психологическим климатом в команде. Здоровый климат характеризуется гармоничными взаимоотношениями внутри команды, высокой ответственностью сотрудников, удовлетворенностью членами команды и т. д. Благоприятный психоэмоциональный климат выступает не только необходимостью с точки зрения достижения целей компании, но и потребностью самого сотрудника [2].

Таким образом, проблема психологических факторов в формировании команды и повышении эффективности ее работы может быть решена с помощью следующих действий со стороны руководства организации:

- планирование состава участников, которые могут проводить как внутренние специалисты компании по работе с персоналом, так и приглашенными психологами. В команду должны подбираться психологически совместимые типы личности. При этом все члены команды должны обеспечивать разнообразные точки зрения для того, чтобы в процессе совместной работы можно было принять наиболее оптимальное решение.
- организация и проведение командных тренингов с приглашенным бизнес-тренером еще до начала работы команды.

- контроль взаимодействия сотрудников и функционирования команды в целом со стороны руководителя подразделения с целью сохранения и развития достигнутых на тренинге результатов.
- исследование показателей, свидетельствующих об изменяющемся психоэмоциональном климате в команде: уровня текучести кадров, трудовой дисциплины, продуктивности труда и т. д. При этом необходимо определить и установить оптимальную величину этих показателей, достижение которой возможно с помощью правильно сформированного корпоративного духа и четкого регламента.
- использование методов психодиагностики для оценки текущего состояния команды и установления отклонений. Методами могут быть, например, тестирование или анкетирование.
- повышение мотивации членов команды различными методами.
- создание специальных систем оценки психоэмоционального климата в команде и минимизации рисков, связанных с изменением психологического состояния, а также создание органа по управлению персоналом, на который и будут возлагаться задачи по мониторингу и реагированию на возникающие изменения внутри команды.

Грамотная реализация указанных действий позволит организации получить дополнительное конкурентное преимущество и повысить эффективность работы предприятия за счет внедрения командообразования с акцентом на психологических подходах как наиважнейших аспектах управления человеческими ресурсами.

#### Библиографический список

1. Акулин, Н. Г. Командообразование как фактор повышения конкурентоспособности организации // Экономическое развитие современной России: проблемы и перспективы. – 2009. – № 2. – С. 1-6;
2. Казданян, С. Ш., Аршакян Л. А. Мотивация как фактор развития организации / С. Ш. Казданян, Л. А. Аршакян // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сборник статей Международной научно-практической конференции; под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2016. – С. 298-303.
3. Казданян, С. Ш. К вопросу о формировании эффективной команды в организации / С. Ш. Казданян, А. В. Захарян // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей IV Международной научно-практической конференции/под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2017. – С. 187-190.
4. Матюнин, Л. В. Кадровый потенциал организации: теоретический аспект / Л. В. Матюнин, А. А. Чекан, Ю. А. Оболенская // Авиация и космонавтика – 2017: тезисы. Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет). – М.: типография «Люксор», 2017. – С. 635-636.
5. Чанько, А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2007. – С. 157-177.
6. Чекан, А. А. Управление командообразованием в современной организации / А. А. Чекан, Е. С. Шолотонова // Материалы международной научно-практической конференции «Наука сегодня: проблемы и пути решения»: в 3 частях. Ч. 2. – Вологда: ООО «Маркер», 2018. – С. 53-55.

#### References

1. Akulin N. D. Komandoobrazovanie kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii [*Team building as a factor of increasing the competitiveness of the organization*]. Ekonomicheskoe razvitie sovremennoi Rossii: problemy i perspektivy [*Economic development of modern Russia: problems and prospects*], 2009, I. 2, pp. 1-6.
2. Kazdanyan S. S., Arshakyan L. A. Motivatsiya kak faktor razvitiya organizatsii [*Motivation as a factor in the development of the organization*]. Innovatsionnye nauchnye issledovaniya: teoriya, metodologiya, praktika: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Scientific Innovative research: theory, methodology, practice: a collection of articles of International scientific-practical conference*]; pod obshch. red. G. Yu. Gulyaeva. Penza: MTsNS «Nauka i Prosveshchenie», 2016, pp. 298-303.
3. Kazdanyan S. S., Zakharyan A. V. K voprosu o formirovanii effektivnoi komandy v organizatsii [*On the formation of effective teams in organizations*]. Fundamental'nye i prikladnye nauchnye issledovaniya: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statei IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Fundamental and applied research: current issues, achievements and innovations: a collection of articles of the IV International Scientific Practical Conference*], pod obshch. red. G. Yu. Gulyaeva. Penza: MTsNS «Nauka i Prosveshchenie», 2017, pp. 187-190.

4. Matunina L. V., Chekan A. A., Obolenskaya A. Y. Kadrovyi potentsial organizatsii: teoreticheskii aspekt [*Personnel potential of the organization: theoretical aspect*]. Aviatsiya i kosmonavtika – 2017: tezisy. Moskovskii aviatsionnyi institut (natsional'nyi issledovatel'skii universitet) [*Aerospace – 2017: theses. Moscow aviation Institute (national research University)*]. M.: tipografiya «Lyuksor», 2017, pp. 635-636.
5. Chan'ko A. Komandoobrazovanie v sovremennykh organizatsiyakh: mezhdistsiplinarnyi sintez psikhologii i menedzhmenta [*Team Building in modern organizations: interdisciplinary synthesis of psychology and management*]. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment, 2007, pp. 157-177.
6. Chekan A. A., Sholotonova E. S. Upravlenie komandoobrazovaniem v sovremennoi organizatsii [*Management teambuilding in modern organizations*]. Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Nauka segodnya: problemy i puti resheniya»: v 3 chastyakh [*Materials of the international scientific-practical conference «Science today: problems and solutions»: in 3 parts*]. Vologda: OOO «Marker», 2018, pp. 53-55.