

# СОЦИОГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

DOI: 10.15838/sa.2020.2.24.4

УДК 316.6 | ББК 88.5

© Кулакова А.Б.

## УСЛОВИЯ УСПЕХА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



### **АННА БОРИСОВНА КУЛАКОВА**

Вологодский научный центр Российской академии наук  
Российская Федерация, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а  
E-mail: coolepik@yandex.ru

ORCID: [0000-0001-7284-0998](https://orcid.org/0000-0001-7284-0998); ResearcherID: [I-8758-2016](https://orcid.org/I-8758-2016)

*Статья посвящена одному из важнейших аспектов эффективного функционирования современной организации – командной работе сотрудников. Обоснована актуальность рассматриваемого вопроса, показана высокая значимость командной работы как ключевого актива организации для достижения общей цели с минимальными экономическими и социальными затратами. Предпринята попытка обобщить и проанализировать теоретико-методологические подходы к пониманию сущности категорий «команда» и «командная работа», выявить основополагающие условия успешности работы команды. Для достижения поставленной цели использованы традиционные общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, обобщение. Выделены основные признаки командной работы: взаимозависимость, разделяемая ответственность, результат, положительный социально-психологический климат. Обосновано, что успех командной работы и эффективное достижение поставленных перед ней в соответствии с планом организации целей базируется на двух аспектах. Первый аспект – грамотное формирование состава участников, второй – организованный с точки зрения функционала, администрирования, коммуникаций и психологического климата рабочий процесс внутри команды. В соответствии с этим систематизированы необходимые условия для успешной работы команды в организации: наличие определенных компетенций у всех ее членов, грамотное распределение ролей, объективная психодиагностическая информация о личностных характеристиках каждого члена, обеспечение особых характеристик рабочего процесса в команде, ключевые причины неуспеха*

команд. Практическая значимость исследования заключается в том, что выделенные условия успешности командной работы могут применяться руководством любой организации, заинтересованной в высоких результатах своей деятельности, эффективном достижении целей компании.

*Команда, командная работа, организация, условия успешности команды, социально-психологический климат.*

### **Актуальность**

В условиях современной действительности практически невозможно представить эффективное функционирование организации без командной работы, для которой характерна совместная целенаправленная деятельность специалистов в выполнении общих задач. В ее основе – интеграция знаний по различным профессиональным областям по правилам, выработанным коллективно. Опыт работы менеджмента доказывает эффективность совместной деятельности участников команды. Благодаря такой деятельности общая организационная цель достигается с минимальными экономическими и социальными затратами и оставляет у сотрудников чувство удовлетворенности. Кроме этого, при объединении людей в команду возникает эффект синергии, когда результат совместного труда превосходит суммарный результат индивидуальных усилий [1, с. 222].

В связи с этим целесообразно изучить теоретико-методологические подходы к пониманию сущности командной работы в со-

временной организации и определить, при каких условиях работа группы сотрудников (команды) будет наиболее успешной и плодотворной.

### **Теоретико-методологические подходы к пониманию командной работы**

Вопросам организации командной работы уделяется большое внимание в исследованиях отечественных и зарубежных авторов (табл. 1).

При этом анализ доступных источников показал, что в большей степени авторами изучены вопросы командообразования, а также условия, необходимые для успешной работы команды. Меньше, на наш взгляд, раскрыта проблема, касающаяся подбора необходимого состава команды через диагностику личностных особенностей сотрудников, малоисследованным остается и аспект формирования педагогических команд. Однако для дальнейшего изучения специфики командой работы в образовательной организации нам необходимо рас-

**Таблица 1. Обзор исследований по вопросам организации командной работы**

№ п/п	Содержание исследований	Авторы
1	Сущность командной работы	М. Белбин, А.М. Карякин, А.И. Кочеткова, М.Дж. Катценбах, Д. Смит, Н. Thamhain, J.R. Katzen, В.Д. Шапиро и др.
2	Формирование команды	И.В. Рыбкин, Т.Ю. Базаров, Т.С. Пыркова, Е.Ю. Безрукова, Ю.М. Жуков, Ю.В. Блинова, А.В. Лямин, М. Бир, Дж.В. Ньюстр, К. Дэвис и др.
3	Роль лидера в управлении командой	С.Е. Лановская, В.В. Лунев, В.С. Кузнецова, Ю.А. Безруких, Т.А. Лулева и др.
4	Рольевые функции команды	М. Белбин, Е.Ю. Безрукова, М.Б. Курбатова и др.
5	Человеческие отношения в ходе командной работы	V. Verma, У. Бреддик, О.С. Виханский, А.И. Наумов и др.
6	Личная эффективность членов команды, успешность командной работы	М. Бельбин, С.В. Петров, С.Ш. Казданян, А.В. Захарян, Г. Альтшуллер, Б. Такмен и др.
Источник: составлено автором.		

смотреть теоретико-методологические основы и концептуализировать командную работу, а именно: выбрать определение понятия «команда», выделить признаки команды, классификации команд, условия успешной и причины неудовлетворительной командной работы, а также диагностический инструментарий личностных особенностей членов команды.

Анализ литературы показал наличие нескольких подходов к определению понятия «команда». Так, С.Д. Резник под командой понимает единое эффективное целое, коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью [2].

Дж. Катценбах, Д.К. Смит, О.Ф. Гефеле дополняют данное определение. По их мнению, команда – это группа людей, не только имеющая общие цели, но и взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделение ответственности за достижение конечных результатов [3; 4].

С точки зрения Е.Ю. Безруковой, Ю.М. Жукова, Ю.В. Блиновой, А.В. Лямина, командой называют группу людей, которые не только взаимодополняют, но и могут взаимозамещать друг друга в ходе достижения поставленных целей. По мнению авторов, команда – это особая форма организации людей, основывающаяся на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия [5].

Указанные варианты трактовок соответствуют определенным подходам к пониманию «команды»: первое определение – это структурно-функциональный подход; второе – компетентностно-целевой, третье – комплексный. С позиций нашего исследовательского интереса наиболее полным представляется комплексный подход (на примере определения Е.Ю. Безруковой, Ю.М. Жукова, Ю.В. Блиновой, А.В. Лямина).

Следует обратить внимание, что в большинстве научных работ понятие «команда»

соответствует статике, т. е. обозначает некое объединение людей с определенными характеристиками, тогда как в понятие «командная работа» вкладывается элемент динамики, т. е. совместных действий ради достижения некой общей цели.

По мнению Т.П. Галкиной, к общим признакам команды следует отнести три ключевых момента<sup>1</sup>.

1. Взаимозависимость. Каждым участником команды вносится свой индивидуальный вклад в общую работу, от которого, в свою очередь, зависит работа других членов команды.

2. Разделяемая ответственность. Все участники процесса принимают, понимают и разделяют ответственность за командную цель.

3. Результат. Ответственность за командный результат также разделяется всеми участниками команды, что формирует групповую активность [6].

Нужно отметить, что существенное отличие команды от формальной рабочей группы заключается и в имеющемся синергетическом эффекте. Известно, что синергия – это взаимодействие нескольких элементов, вызывающее больший эффект, чем если бы эти элементы действовали отдельно друг от друга. Переводя данное определение на команду, можно сказать, что синергетическая команда (в отличие от обычного рабочего процесса, где каждый сотрудник отвечает за свою собственную часть работы) – это взаимодополняющая команда, созданная таким образом, что сильные стороны одних членов группы восполняют слабые стороны других.

Кроме этого, психологи относят к признакам команды благоприятный социально-психологический климат [7]. С.В. Чегринцова на основе обзора литературы по данной проблеме выделяет следующие признаки положительного климата [8]:

– высокий уровень осведомленности всех членов команды о цели и задачах предстоящей работы;

– образовавшиеся устойчивые коммуникационные контакты между сотрудниками;

<sup>1</sup> Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.

Таблица 2. Классификации команд

Авторы классификации	Основание классификации	Виды команд
Э. Лоулер, С. Мормэн	Срок существования команды в зависимости от задания (цели)	1. Комитет – формальная команда, работающая над выполнением специального задания в течение продолжительного времени. 2. Силовое задание – формальная команда, которая формируется для достижения определенной цели. Существует временно. 3. Межфункциональная команда – это команда, которая формируется из наиболее способных и талантливых людей из разных отделов организации для работы над специфической проблемой или заданием. Продолжительность существования команды определяется завершенностью задания (может быть долгой и кратковременной) [9]
Дж. Катценбах, Д. Смит	Уровень развития групповой активности	1. Рабочая группа – это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. 2. Псевдокоманда – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. 3. Потенциальная команда – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместной деятельности, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. 4. Реальная команда – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. 5. Высокоэффективная команда – это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы [4]
Н.Ф. Плотнокова, Дж. Катценбах, Д. Смит	Род деятельности	1. Команда, занимающаяся подготовкой рекомендаций. 2. Производственная команда. 3. Управляющая команда [10]

Источник: составлено автором.

– умение членов команды искать и находить действенное разрешение конфликтов, как внутригрупповых, так и межличностных;

– обстановка сотрудничества и партнерства, созданная в коллективе;

– высокий уровень творческой активности членов команды;

– сформировавшаяся командная эмоциональная идентификация (отождествление себя с другими);

– признание всеми сотрудниками ответственности как за достижения, так и за неудачи в процессе общей деятельности;

– высокий показатель единого ценностного содержания;

– высокая степень социально-психологической сплоченности и профессиональной сработанности и др.

Обобщая позиции исследователей, в качестве признаков команды следует рас-

сматривать наличие единомышленников, творчески думающих личностей, способных вместе создавать идеи, выполнять проекты, сообщать о проблемах и последующих шагах, преодолевать проблемы и в целом результативно сотрудничать с другими для достижения общих целей.

В настоящее время выделяют несколько вариантов команд (табл. 2).

В то же время все представленные команды можно разделить по трем основным типам: рабочие команды, команды повышения эффективности и интегрирующие команды. Как отмечают Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт, все высокоэффективные организации построены посредством смешения и сочетания команд этих фундаментальных типов [11].

1. Рабочая команда. В ее состав, как правило, входят те сотрудники предприятия, которые непосредственно заняты в про-

изготовлении, поставке, реализации продукта или услуги. В производственной среде такие команды могут быть собраны из групп рабочих, обладающих несколькими профессиями, что позволяет им выполнять все необходимые операции для выпуска определенного продукта.

2. Команда повышения эффективности. Такую временную оперативно-действующую команду создают (чаще всего) для успешного разрешения какой-то конкретной проблемы либо частного случая. Примерами могут служить команды по осуществлению проекта, по повышению качества, по совершенствованию того или иного процесса.

3. Интегрирующая команда. Такие команды осуществляют координацию всей работы в пределах компании, как правило, являются звеном, связывающим между собой рабочие команды и (или) команды повышения эффективности. Например, управленческие команды, которые определяют общее стратегическое направление и цели, а также отслеживают деятельность рабочей команды и команды повышения эффективности.

Для комплексных и взаимозависимых действий может быть создана межфункциональная команда. Она обычно обладает рядом преимуществ: быстротой, комплексностью, сосредоточенностью на потребителях, созидательностью, организационным обучением, единством действия.

Таким образом, мы можем сказать, что в командной работе все члены команды объединяются общей деятельностью и общей целью деятельности; они находятся во взаимозависимости, а также разделяют ответственность за достижение конечных результатов. Отметим, что основное в командной работе – это совпадение устремлений членов команды и их направленность на достижение общей цели. Для того чтобы командная работа находила отражение в эффективности деятельности организации в целом, необходимо досконально изучить механизмы и определить условия успешности командной работы в организации.

### **Условия успешной деятельности команды**

Прежде чем перейти к рассмотрению условий успешной деятельности команды, следует отметить, что успех команды – это положительный результат (итог) деятельности, а успешность команды – характеристика деятельности (или процесса), сопровождающаяся успехом. А значит, именно успешная деятельность команды помогает достичь запланированного результата. Кроме того, это ведет к заметному сокращению временных и энергетических затрат. Как показывает практика крупных зарубежных компаний, именно благодаря успешной деятельности команд многие из них смогли добиться ощутимых результатов:

1) компания интерьерной мебели рабочих станций, панелей, компонентов и деталей WestinghouseFurnitureSystems в США увеличила производительность труда на 74% за три года;

2) автомобильной компании Volvo в Швеции удалось сократить объем брака на 90%;

3) компания – поставщик автомобильного, внедорожного и промышленного производства DanaCorporation в США сократила время реализации заказа с шести месяцев до шести недель [12].

При этом, как отмечает С.Ш. Казданян, основным залогом успешной деятельности является правильно сформированная команда сотрудников [13; 14]. Здесь мы согласны с исследователем, так как в противном случае создается неблагоприятный социально-психологический климат (отсутствие доверия между участниками команды, соперничество, присутствие эгоцентризма членов команды (когда в команде собраны преимущественно лидеры), поиск «стрелочника» при неудачах и др.), отрицательно действующий на успешность всей команды и конкурентоспособность самой организации.

Проведенные исследования позволили Д. Кэару и Ю. Паризи-Кэару выделить ловушки, из-за которых команды терпят неудачу. Особое внимание, на наш взгляд, следует обратить на следующие причины, мешающие успешной работе [15]:

- отсутствие документа, в котором были бы определены цель команды и правила совместной работы по достижению этой цели;
- отсутствие коллективной ответственности;
- отсутствие эффективного и разделяемого лидерства;
- отсутствие норм, которые развивают творческий подход и стремление к совершенству.
- неспособность справиться с конфликтами;
- отсутствие обучения навыкам совместной работы на всех уровнях.

Как можно заметить, во всех рассмотренных подходах ученые делают акцент на два основных условия, способствующие успешной деятельности команды:

- 1) правильный подбор членов команды;
- 2) правильная организация процесса работы команды.

В отечественной практике, как правило, команды формируются из числа действующих сотрудников компании, крайне редко используется практика найма профессиональных внешних команд. В этом есть безусловные плюсы – люди находятся в контексте организации, знают все заинтересованные стороны, нюансы и аспекты работы, как внутренние, так и внешние.

Наряду с этим, как отмечает исследователь С.В. Чегринцова, для того чтобы работа команды была успешной и реализовывались поставленные организацией цели, каждый член команды должен обладать необходимыми компетенциями [8]. В первую очередь речь идет о системном мышлении и владении ситуационным анализом. Данная компетенция складывается из:

- способности работать со всякого рода информационными источниками для выделения нужной информации по проблеме;
- способности к системному анализу имеющейся информации для выработки определенных прогнозов, выбора стратегии действий и новых направлений деятельности организации;
- способности оценить различного рода риски, проводить объективный анализ пре-

имуществ и недостатков всевозможных вариантов развития событий.

Следующей компетенцией членов успешной команды являются развитые коммуникативные качества и способности, благодаря которым в группе создается атмосфера доверия и взаимного сотрудничества. Сюда относят: умение мотивировать себя и участников команды на успех; умение к активному обмену опытом в целях самообучения, должного для личностного и профессионального роста, самореализации; способность ясно и убедительно обосновать свои предложения и предложения других; способность к конструктивной критике и разумному восприятию критики со стороны коллег.

Еще одна компетенция членов успешно работающей команды – лидерские качества и способности, а значит уверенность в себе; умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в правильности выбранного пути; умение конструктивно разрешать возникающие конфликты; нацеленность на действие и результат; способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние и внутренние трудности [8].

При наличии всех вышеизложенных компетенций деятельность участников команды даст ожидаемые результаты.

Наряду с этим, по мнению Р.М. Белбина, условием успешности работы команды является не только привлечение способных и талантливых сотрудников, но и правильно сформированный состав [16]. Командная работа в организации будет успешной, если в команде присутствуют исполнители девяти ролей (табл. 3).

Однако это вовсе не означает, что команда должна состоять из 9 членов. Состав группы должен соответствовать заданию, которое она выполняет. В связи с этим не все члены группы в том или ином случае могут полностью реализовать свои роли. Один человек в состоянии исполнять несколько ролей, если они не противоречат друг другу. Р.М. Белбин рекомендует членам команды

Таблица 3. Состав успешной команды

Люди, ориентированные на действия	Люди, ориентированные на работу с людьми	Люди, ориентированные на мышление
Генератор идей: основные характеристики – изобретательность, богатое воображение, умение находить решение нестандартных проблем	Координатор: основные характеристики – уверенность, умение четко формулировать цели, продвигать решения, делегировать полномочия	Математик: основные характеристики – рассудительность, проницательность, обладание стратегическим мышлением, видением альтернативы, умением все взвешивать и оценивать
Исполнитель: основные характеристики – склонность к безоговорочному соблюдению дисциплинарных требований: правил работы, установленного порядка; надежность, консервативность, умение реализовывать идеи в практических действиях	Командный игрок: основные характеристики – мягкость, восприимчивость, дипломатичность, умение слушать и предотвращать трения членов команды, чувствительность по отношению к индивидам и к ситуациям	Искатель: основные характеристики – общительность, умение исследовать возможности и устанавливать контакты, энтузиаст
Финишер: основные характеристики – старательность и добросовестность, умение найти ошибки и упущения, контролировать сроки выполнения поручений	Организатор: основные характеристики – динамичность, умение бросать вызов, оказывать давление	Специалист: себе на уме, одиночка, профессионал в узкой области знаний
Источник: Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и неудач. М.: НРРО, 2003. С. 187.		

осваивать навыки работы еще, как минимум, одной дополнительной роли, чтобы группа имела возможность эффективно достичь поставленной цели [16].

Для выявления личностных особенностей сотрудников можно использовать диагностические средства, в том числе [17]:

- самодиагностику психотипа; данная методика не требует обязательного наличия психологов для ее проведения, а расшифровку и интерпретацию характеристик психотипов личностей может осуществить, к примеру, тренинг-менеджер организации;

- опросники (например, опросники Кейрси, MBTI) – удобны на начальных этапах работы с командой;

- биографическое интервью – надежное диагностическое средство, рекомендуемое в том случае, если формируется команда, которая будет работать с задачами высокой важности, и необходимо исключить возможные риски, связанные с человеческим фактором;

- ситуационно-поведенческое тестирование: личностные особенности членов команды выясняются через специально организованную деятельность, где участникам предоставляется возможность проявить

себя (в индивидуальной, групповой работе, в межгрупповом взаимодействии), свои особенности восприятия и работы с информацией, принятия решений, способов самоорганизации.

По мнению Е.В. Строителевой, имея некоторую психодиагностическую информацию о сотрудниках функциональных подразделений организации, можно комплектовать различные команды, сохраняя гетерогенность состава их участников. Разнородный состав даст каждой новой команде преимущества при работе с информацией, принятии решений и координации в ходе реализации проекта, снизит риски, связанные с человеческим фактором. Все это поможет руководителю проекта более точно подобрать специалистов и расставить кадры для выполнения ими определенных командных ролей. Целесообразно, чтобы все члены команды занимались именно тем, что больше всего соответствует их характеру [18].

Помимо подбора необходимого состава команды, для ее успешной работы требуется обеспечение особых характеристик рабочего процесса. В частности, по мнению специалиста в области социальной психологии Д. Макгрегора, к ним относятся [19]:

1) наличие неформальной, комфортной и ненапряженной атмосферы, благоприятного микроклимата;

2) наличие большого количества обсуждений, которые затрагивают непосредственно поставленные задачи, с участием всех участников команды;

3) осознание, понимание и принятие поставленной задачи всеми сотрудниками команды;

4) наличие в команде взаимного уважения и умения слушать друг друга;

5) при имеющихся разногласиях – отсутствие группового дискомфорта. При этом разногласия не подавляются и не игнорируются ради поспешных групповых действий, а тщательно исследуются, и команда стремится найти способы их разрешения;

6) принятие большинства решений на основе консенсуса, при котором ясно, что все сотрудники, входящие в команду, проявляют готовность с ними согласиться;

7) характер звучащей критики – открытый, позволяющий воспринимать ее относительно спокойно, без излишнего напряжения. Критика не переходит на личность какого-либо человека. Она конструктивна и ориентирована на устранение препятствий, с которыми столкнулась команда;

8) возможность для участников команды свободно выражать свои чувства и высказывать идеи по поводу как обсуждаемых проблем, так и деятельности команды;

9) «ресурсный» характер лидерства – в различные моменты оно переходит к тому или иному сотруднику в зависимости от обстоятельств;

10) осознание командой своей деятельности. Обязательный анализ своей деятельности и имеющихся препятствий эффективности командной работы.

Еще один подход к рассматриваемым условиям приводит А.М. Карякин. На его взгляд, для осуществления успешной деятельности команды в организации необходимы [20]:

1) ясно и достаточно подробно сформулированная цель предстоящей деятельности команды с последующим разделением дан-

ного процесса на отдельные задачи. Определение границ компетенции команды, наделение ее необходимыми полномочиями;

2) соответствие намеченного результата деятельности команды выдвинутым потребностям. Для этого осуществляется обратная связь с потребителями;

3) предварительное информирование сотрудников о специфике работы в команде, проблемах и положительных аспектах коллективной деятельности. Каждому члену группы должны быть понятны актуальность и перспективы предстоящей работы, а также важность задачи, поставленной непосредственно перед ним;

4) совершенствование технологий по решению проблем, а значит, постоянное развитие знаний и навыков сотрудников команды и наличие опережающей образовательной программы для каждого участника;

5) доступность для всех членов команды необходимых коммуникаций: встреч, собраний, обсуждений в процессе совместной деятельности, недопущение «информационного голода»;

6) благоприятный психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, неформальные отношения между членами команды;

7) наличие ресурсов для выполнения работы.

Таким образом, рассмотрев и обобщив условия, необходимые для осуществления успешной командной работы, а также причины неудовлетворительной работы участников рассматриваемого процесса, мы выяснили, что для достижения высоких результатов нужно:

во-первых, привлекать к работе людей, которые обладают необходимыми компетенциями: системным мышлением и владением ситуационным анализом; развитыми коммуникативными качествами и способностями, которые позволяют обеспечивать атмосферу доверия и сотрудничества; лидерскими качествами и способностями;

во-вторых, организовать присутствие в составе команды людей, ориентированных на действия (генератор идей, исполнитель,



финишер); работу с людьми (координатор, командный игрок, организатор); мышление (математик, искатель, специалист);

в-третьих, обеспечить в команде благоприятный психологический климат; проводить обсуждение рабочей деятельности с привлечением всех членов команды; не замалчивать разногласия и находить способы их разрешения; принимать решения на основе консенсуса; дать место конструктивной критике.

### Заключение

В настоящее время рассмотрение успешной деятельности команды представляет интерес в связи с тем, что посредством данного инструмента можно эффективно и продуктивно достигать поставленных целей и задач для многих организаций.

В данном исследовании показано, что успешность командной работы и эффективное достижение поставленных перед ней

в соответствии с планом организации целей базируется на грамотном формировании состава участников и организованном с точки зрения функционала, администрирования, коммуникаций и психологического климата рабочем процессе внутри команды. Для этого приведены в систему необходимые условия для успешной работы команды в организации: наличие определенных компетенций у всех ее членов, грамотное распределение ролей, объективная психодиагностическая информация о личностных характеристиках каждого члена, обеспечение особых характеристик рабочего процесса в команде, ключевые причины неуспеха команд.

Выделенные условия успешности командной работы могут применяться руководством любой организации, которая стремится к улучшению результатов своей деятельности, эффективному достижению целей.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Бедерникова И.В., Чугунова Л.Н. Факторы успешной командной работы // Вестн. СПбГУ. Сер. 12. 2010. Вып. 1. С. 222–227.
2. Резник С.Д., Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера. Ростов н/Д.: Феникс, 2005. 288 с.
3. Гефеле О.В. Роль командной работы в деятельности организации // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2007. № 4. С. 96.
4. Катценбах Д.Р., Дуглас С. Мудрость команд. Тверь, 1997. 232 с.
5. Командообразование в режиме реального времени / Е.Ю. Безрукова [и др.] // Справочник кадровика. 2001. № 2. С. 106.
6. Шахова Н.В. Теория командного менеджмента в условиях экономической неопределенности // Вестн. ПНИПУ. Соц.-экон. науки. 2009. № 3. С. 203–215.
7. Петров С.В. Психологический подход к формированию команды: особенности и проблемы // Вестн. ун-та. 2019. № 4. С. 181–186.
8. Чергинцова С.В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворенность трудом работников // Вестн. Твер. гос. ун-та. Сер.: Экономика и управление. 2015. № 4. С. 131–136.
9. Walton M. *The Deming Management Method*. New York: Dodd Head, 1986. 56 p.
10. Сотникова Т.В. Особенности формирования рабочих команд // МНКО. 2016. № 2 (57). С. 321–324.
11. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления: пер. с англ.; 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
12. Фридман А. Формирование управленческой команды: а стоит ли раздувать проблему? // Профессия – директор. 2012. № 5. С. 1–12.
13. Казданян С.Ш., Захарян А.В. К вопросу о формировании эффективной команды в организации // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: Наука и просвещение, 2017. С. 187–190.

14. Казданян С.Ш., Аршакян Л.А. Мотивация как фактор развития организации // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: Наука и просвещение, 2016. С. 298–303.
15. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / пер. с англ.; под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2008. 187 с.
16. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и неудач. М.: НИРО, 2003. С. 187.
17. Каткова Л.А. Формирование и управление деятельностью команды проекта // Вестн. Алт. акад. экономики и права. 2016. № 1 (43). С. 106.
18. Строительева Е.В. Роль профессиональных работников в реализации стратегии развития бизнес-структуры // Вестн. Алт. акад. экономики и права. 2014. № 3 (35). С. 89.
19. McGregor D., Bennis W.G. *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*. McGraw-HILL, 1985. 256 p.
20. Макаренченко М.А., Бровченко Е.А. Исследование процесса оценки эффективности работы команды // Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 2. С. 103–109.

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Анна Борисовна Кулакова – младший научный сотрудник, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской академии наук». Российская Федерация, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а; e-mail: coolepik@yandex.ru

**Kulakova A.B.**

## CONDITIONS FOR THE SUCCESSFUL TEAMWORK IN THE MODERN ORGANIZATION

*The article is devoted to one of the most important aspects regarding the effective functioning of the modern organization – to the teamwork of employees. The author justifies the relevance of the issue under consideration, shows the high importance of the teamwork as a key asset of the organization for achieving the common goal with minimal economic and social expenditures. The researcher has made an attempt to generalize and analyze theoretical and methodological approaches to understanding the essence of such categories as “team” and “teamwork”, and to identify the basic conditions for the successful teamwork. In order to achieve the stated goal traditional general scientific methods have been used: analysis, synthesis, comparison and generalization. The author marks the main features of the teamwork: interdependence, shared responsibility, result and positive social-psychological climate. The researcher justifies that success of the teamwork and the effective achievement of its goals in accordance with the organization plan are based on two aspects. The first aspect consists in appropriate formation of team members; the second one concerns the working process within the team organized according to work features, administration, communications and psychological climate. In accordance with all mentioned above, the necessary conditions for successful teamwork in the organization have been systematized: availability of certain competences among all its members, proper distribution of roles, objective psychodiagnostic information regarding the personal characteristics of each member, provision of special characteristics of the working process in the team, and the key reasons of unsuccessful teams. The practical significance of the study lies in the fact that the revealed conditions of the successful teamwork can be applied by the management of any organization interested in high results of its activity and in effective achievement of the company’s goals.*

*Team, teamwork, organization, conditions for the successful teamwork, social-psychological climate.*

### **INFORMATION ABOUT THE AUTHOR**

Anna B. Kulakova – Junior Researcher, Federal State Budgetary Institution of Science “Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences”. 56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russian Federation; e-mail: coolepik@yandex.ru