



Д.Р. Мерзлякова

СПЕЦИФИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА



Ижевск
2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт гражданской защиты
Кафедра безопасности жизнедеятельности

Д.Р. Мерзлякова

**СПЕЦИФИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ
В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА**

Монография



Ижевск
2025

УДК 159.9:316.77:004

ББК 88.50

M521

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УдГУ

Рецензенты: д-р психол. наук, профессор, зав. каф. педагогики и педагогической психологии ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» **М.М. Кашапов**; канд. пед. наук, доцент, зав. каф. цифровых информационных технологий ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» **А.В. Попков**.

Мерзлякова Д.Р.

M521 Специфика командообразования в эпоху цифровой трансформации общества : монография / Д.Р. Мерзлякова. – Ижевск : Удмуртский университет, 2025. – 117 с.

ISBN 978-5-4312-1316-8

DOI: 10.35634/978-5-4312-1316-8-2025-1-117

В монографии "Специфика командообразования в эпоху цифровой трансформации общества" рассматриваются ключевые аспекты формирования и развития команд в условиях стремительно меняющейся цифровой среды. Исследование раскрывает психологические компоненты структуры эффективной команды, функционирующей в цифровом обществе. Анализируются этапы и стратегии командообразования, специфические для современных технологических условий. Монография полезна для практикующих психологов, педагогов, исследователей, а также для специалистов высокотехнологичных профессий.

УДК 159.9:316.77:004

ББК 88.50

ISBN 978-5-4312-1316-8

DOI: 10.35634/978-5-4312-1316-8-2025-1-117

© Мерзлякова Д.Р., 2025

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2025

ВВЕДЕНИЕ

Современная эпоха характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, которые оказывают значительное влияние на все сферы жизни общества. В условиях цифровой трансформации традиционные подходы к управлению организациями требуют переосмыслиния и адаптации. Одним из ключевых элементов успешного функционирования организаций становится эффективное командообразование.

Монография посвящена исследованию особенностей формирования и развития команд в условиях стремительно меняющейся цифровой среды. В монографии рассматриваются психологические компоненты структуры эффективной команды, функционирующей в цифровом обществе, анализируют этапы и стратегии командообразования, специфичные для современных технологических условий.

Современные условия научно-технического и социального прогресса порождают ряд острых проблем, связанных с динамическими изменениями в сфере трудовых отношений и взаимодействий. Ученые-психологи, такие как Р. Шварц, Э. Берн, В. Франкл, активно исследуют последствия этих перемен для человеческого поведения и межличностных взаимоотношений в организациях.

Вопросами командообразования среди отечественных авторов занимались: В. В. Авдеев, Т. Ю. Базаров, Т. П. Галкина, А. М. Калякин, И. В. Рыбкин, Ю. Н. Лапыгин, Т. С. Пыркова, В. И. Сперанский, С. В. Петров. Вопросами формирования коллектива: А. В. Луначарский, С. Т. Шацкий, Н. К. Крупская, А. С. Макаренко, Л. И. Новикова, В. М. Коротов. Психологический климат: Н. С. Мансуров, В. М. Шепель, Б. Д. Парыгин, Г. А. Моченов, М. Н. Ночевник, А. Н. Лутушкин, А. В. Петровский, А. В. Ярошевский.

Проблематика социально-психологического климата выходит далеко за рамки текущих трудностей. Она охватывает также задачи будущего, направленные на создание новых, более гармоничных и продуктивных форм человеческих сообществ. Это направление исследований отражено в работах таких авторитетных специалистов, как

А. Маслоу, К. Роджерс, Л. Выготский, которые предложили инновационные подходы к изучению человеческой природы и возможностей её раскрытия в коллективах.

Создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе играет ключевую роль в повышении производительности труда и улучшении качества производимой продукции. Исследователи подчеркивают важность интеграции личностных качеств работников и структурных характеристик коллектива. Так, Ф. Герцберг выделял два типа факторов, влияющих на рабочую атмосферу: гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы обеспечивают минимально приемлемые условия труда, тогда как мотиваторы стимулируют творческую активность и стремление к достижению высоких результатов.

Социально-психологический климат служит индикатором нескольких важных аспектов:

- уровень психологической вовлечённости сотрудника в процесс трудовой деятельности;
- степень соответствия личных ожиданий и реальных условий работы;
- возможности индивидуального роста и самореализации в рамках коллектива;
- наличие или отсутствие внутренних препятствий, ограничивающих реализацию творческого потенциала;
- изменения, происходящие в восприятии и самооценке сотрудников под влиянием рабочей атмосферы.

Эти выводы позволяют утверждать, что социально-психологический климат является комплексным показателем, интегрирующим субъективные переживания работников и объективные характеристики организации. Таким образом, усилия по формированию позитивного микроклимата способствуют решению стратегических задач предприятия, направленных на повышение конкурентоспособности и устойчивости в условиях глобальной конкуренции.

В современных условиях постоянно растет интерес к понятию коллектива к изучению психологических приемов управления пер-

соналом. Актуальность данной проблемы диктуется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню психологической включенности индивида в его трудовую деятельность и усложнением психической жизнедеятельности людей, постоянным ростом их личностных притязаний. Формирование коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

Эффективность коллектива определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем, как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Уровень формирования коллектива определяется мерой психологической включенности человека в деятельность, критериями психологической эффективности этой деятельности, уровне психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей. Благоприятная атмосфера в группе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные. В связи с этим возникает необходимость в оптимизации стиля межличностного взаимодействия.

Цель данной монографии – выявить и систематизировать знания о процессах командообразования в эпоху цифровой трансформации, предложить практические рекомендации для руководителей и специалистов, занимающихся формированием и управлением эффективными командами.

Задачи:

– Изучение особенностей формирования и развития команд в условиях цифровой трансформации общества.

– Определение психологических компонентов структуры эффективной команды, функционирующей в цифровом пространстве.

– Анализ этапов и стратегий командообразования, специфичных для современных технологических условий.

Таким образом, формирование эффективной команды в цифровую эпоху должно учитывать комплекс факторов: культурные и социальные преобразования, требования к профессиональным качествам сотрудников, технические нововведения и психологическое состояние персонала. Именно интеграция всех этих составляющих обеспечивает устойчивое развитие организации и её конкурентоспособность в условиях глобального рынка. Важным элементом достижения высокой эффективности коллектива является сочетание внутренней мотивации сотрудников и благоприятного социально-психологического климата. Для повышения производительности и улучшения качества продукции необходимы специальные мероприятия по созданию комфортной рабочей среды, учитывающей индивидуальные потребности и ожидания сотрудников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА

1.1. Командное взаимодействие в управленческой психологии

Понятия «команда» и «командное взаимодействие» активно используются в социологической, психологической и экономической литературе. Обсуждаются их соотношение с понятиями «малая группа» и «коллектив», а также стадии развития группы до уровня команды (Кидинов, 2012).

В менеджменте команда определяется как «высшая форма развития совместной деятельности», отличающаяся интериоризированными целями и ценностями, сплоченностью, адаптивностью, гибкой коммуникацией и ролевой структурой, высоким уровнем самоконтроля, распределением ответственности и признанием индивидуальности (Филидаш, 2009).

Под взаимодействием в психологии понимается процесс воздействия субъектов друг на друга, порождающий взаимную обусловленность и организацию совместных действий, что связано с развитием объектов и их структур (Коваль, Кидинов, 2013).

Командное взаимодействие направлено на достижение общего результата, учитывая личностные, профессиональные и социальные интересы членов команды. Оно включает конструктивное обсуждение, диалоги и монологи, сохраняющие индивидуальность участников и признающие их право на авторство (Коваль, Кидинов, 2013).

Основные характеристики командного взаимодействия: общая цель, взаимодействие в деятельности и общий результат. Это особый тип отношений, основанный на взаимном уважении, командных ценностях, мотивации и сотрудничестве. Командный метод работы эффективнее административного управления в условиях современной экономики, требуя перестройки мышления и новых подходов к управлению. Гуманистические принципы управления способствуют разработке современных технологий и реализации групповых целей.

Формирование команды может быть стихийным (с неформальными лидерами, общей деятельностью, например, спорт или музыка) или целенаправленным, где руководитель оценивает причины изменений в системе управления.

Команда отличается более постоянным составом, четким распределением ролей, формальной целью и сыгранностью. Участие в команде воспринимается как вознаграждение. Команда удовлетворяет потребности личности в частности, уважении и успехе; допускает «примадонн» при условии их значительного вклада (Карлоф, 1996).

Р. Л. Кричевский и Е. М. Дубовская выделяют признаки команды:

- общее видение для устранения противоречий;
- взаимодополнение функций и распределение ролей (позиционирование);
- гибкость, адаптивность и стремление к инновациям;
- согласованность, понимание друг друга, связанное с совместной работой (*cohesiveness*);
- способность мотивировать членов команды (Кричевский, Дубовская, 2001).

Команда – это специфическая группа, члены которой взаимодополняют и взаимозаменяют друг друга при достижении целей. Командообразование необходимо в сферах, где требуется эффективное групповое участие. Это сложный процесс, включающий значительные затраты и усилия, требующий участия кадровых служб и руководителей. Успех зависит от идентификации личных и групповых целей, а также взаимной ответственности. Однако командообразование – не универсальная панацея, а лишь часть системы мотивации и управления персоналом.

Командообразование положительно влияет на развитие организации, улучшая корпоративную культуру и коллективный разум. Ключевые цели: распределение ролей, улучшение психологического климата, выявление лидеров, сплочение сотрудников, оздоровление корпоративной культуры.

Основные этапы командообразования:

1. Адаптация: минимальная результативность, отсутствие доверия и поддержки, анализ задач.
2. Создание подгрупп: формирование групп по симпатиям, выявление лидеров, эмоциональное противостояние.
3. Коопeração: желание решать задачи, некоторая сплочённость, слабые психологические связи.
4. Разработка взаимодействия: укрепление контактов, приоритет эмоциональной сферы.
5. Функционирование: психологическое и организационное единство, моральное и материальное стимулирование (Сушко, 2020).

Только грамотное управление процессом обеспечивает успешное построение команды.

Принципы командообразования:

1. Стимулирование: материальные и денежные вознаграждения.
2. Коллективное выполнение задач: совместное решение вопросов для укрепления эмоциональных связей.
3. Коллективные цели: четкие задачи снижают конфликтность и повышают взаимодействие.
4. Постоянное развитие: повышение квалификации увеличивает профессионализм и эффективность команды.
5. Длительность работы: продолжительная совместная деятельность усиливает результативность.
6. Ответственность за результат: осознание влияния личных усилий на общий итог усиливает стремление.
7. Креативность: её уровень зависит от целей команды (Сушко, 2020).

Эффективное командообразование включает развитие межфункционального взаимодействия и формирование управленческого кадрового потенциала.

При этом понятие команды тесно связано с понятием коллектива. Рассмотрим данное понятие более подробно. Коллектив является одним из видов малой группы. Малые группы могут быть разными по величине, по характеру и структуре отношений, существующих

между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный – композицией. Структуру межличностного общения, или обмена деловой и личностной информацией, именуют каналами коммуникаций, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – психологическим климатом группы. Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют групповыми нормами. Все перечисленные характеристики представляют собой основные параметры, по которым выделяют, разделяют и изучают малые группы.



Рисунок 1. Виды малых групп

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем,

что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т. п.

Для того, чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами, иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как личности, быть способной к творчеству, т. е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Коллективистские отношения определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информативности. Под нравственностью имеется ввиду построение внутриколлективных и вне-collectivных отношений на нормах и ценностях общечеловеческой морали. Ответственность трактуется как добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет. Ответственность также проявляется в том, что члены коллектива свои слова подтверждают делом, требовательны к себе и друг другу, объективно оценивают свои успехи и неудачи, никогда не бросают начатое дело на полпути, сознательно подчиняются дисциплине, интересы других людей ставят не ниже своих собственных, по-хозяйски относятся к общественному добру.

Под открытостью коллектива понимается способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. На практике от-

крытость коллектива проявляется в оказании разносторонней помощи другим коллективам, не членам коллектива. Открытость является одной из важнейших характеристик, по которой можно отличить коллектив от внешне похожих на него социальных объединений.

Понятие коллективизма включает в себя постоянную заботу членов коллектива о его успехах, стремление противостоять тому, что разобщает, разрушает коллектив. Коллективизм – это также развитие добрых традиций, уверенности каждого в своем коллективе. Чувство коллективизма не позволяет его членам оставаться равнодушными, если задеты интересы коллектива. В таком коллективе все важные вопросы решаются сообща и, по возможности, при общем согласии.

Для подлинно коллективистских отношений характерна контактность. Под ней понимаются хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива, включающие внимание друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность. Такие взаимоотношения обеспечивают в коллективе благоприятный психологический климат, спокойную и дружелюбную обстановку.

Организованность проявляется в умелом взаимодействии членов коллектива, в бесконфликтном распределении обязанностей между ними, в хорошей взаимозаменяемости. Организованность – это также способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.

Одним из условий успешной работы коллектива и установления доверительных взаимоотношений является хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в коллективе. Это знание называется информированностью. Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга.

Эффективность понимается как успешность решения коллективом всех имеющихся у него задач. Одним из важнейших показателей эффективности высокоразвитого коллектива является сверхаддитивный эффект. Он представляет собой способность коллектива как целого добиваться результатов в работе гораздо более высоких, чем это может сделать такая же по численности группа людей, работающих независимо друг от друга, не объединенных системой описанных отношений.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим социально-психологическим параметрам эти группы вполне могут претендовать на то, чтобы называться коллективами, однако по другим серьезно уступают.

Представленную модель надо рассматривать скорее как идеал, к которому должен стремиться коллектив в процессе своего развития, чем как то, что отражает реальность существования малых групп.

Таким образом, коллектив – это высокоразвитая малая группа людей, отношения в которой строятся на позитивных нормах морали, обладает повышенной эффективностью в работе, проявляющейся в форме сверхаддитивного эффекта.

Влияние эмоциональной атмосферы коллектива на личность может быть двоякое: стимулирующее или тормозящее, то есть подавляющее творческую инициативу, активность и энергию человека. Поэтому необходимо учитывать понятие социально-психологического климата на человека и на процесс формирования команды.

Существуют несколько определений понятия социально-психологический климат. Так, Е. С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе (Кузьмин, 1979).

По мнению Бойко В. В., социально-психологический климат – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы-личности в коллективе. Эти эффекты выражаются в конечном итоге во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива (Бойко, 1983).

Б. Ф. Ломов включает в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива (Ломов, 1984).

В. М. Шепель одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он также выделил в этом понятии три «климатические зоны»:

1. социальный климат, который определяется тем, насколько на данном предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан;

2. моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе;

3. психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат – это микроклимат, зона действия которого значительно локальнее морального и социального (Шепель, 1984).

Р. Х. Шакуров рассматривает понятие психологического климата с двух его сторон: психологической, которая раскрывается в эмоциональных, волевых, интеллектуальных состояниях и свойствах групп-

пы и социально-психологической, которая проявляется в интегративных особенностях психологии группы, значимых для сохранения ее целостности и для ее функционирования как самостоятельного объединения людей (Шакуров, 1995).

По мнению К. К. Платонова и В. Г. Казакова, социально-психологический климат – это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли, от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой (Платонов, Казаков, 1986).

В социально-психологическом климате Б. Д. Парыгин видит не просто сумму психических составляющих его индивидов, а мощный фактор усиления психологического настроя членов коллектива (Парыгин, 1966).

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально-психологического климата позволяет сделать вывод, что он представляет собой полифункциональное социально-психологическое образование, которым опосредуется любая деятельность коллектива (группы). Специфика его состоит в том, что он представляет собой интегральную и динамическую характеристику психических состояний всех членов коллектива. Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требует от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения. Эмоции одного члена группы определенным образом мотивируют поведение других членов, направляя их не только на осуществление целей деятельности, но и на устранение фрустрирующих воздействий.

Структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Через общественные отношения раскрывается социальное содержание личных отношений людей в коллективе. Это производственные, политические, правовые, этические, эстетические отношения. Межличностные от-

ношения – это организационно-технологические взаимодействия, статусно-ролевая взаимосвязь, административно-психологическое взаимовлияние, эмоционально-логическое взаимопознание. Они возникают на основе предметно-практической деятельности коллектива, задаются материально-техническими, организационно-управленческими и другими условиями его жизнедеятельности. Единство содержания общественных и межличностных отношений предстает в виде взаимоотношений людей (сотрудничества, соревнования, сплоченности, совместимости, дружбы, согласия), а также в виде качеств личности, от которых зависят психологические особенности общения людей в коллективе.

Существенным показателем особенностей взаимоотношений в коллективе являются формы обращения как средства вербального общения. Преобладание каких-либо одних форм обращения – приказов или просьб, предложений или вопросов, обсуждений, советов – характеризует особенности взаимоотношений в коллективе и тем самым служит показателем социально-психологического климата. Изучение коммуникативных связей в коллективе по числу и направленности контактов, по их содержанию может свидетельствовать о состоянии взаимоотношений в нем. Неблагополучное развитие взаимоотношений приводит к постепенному обособлению отдельных членов коллектива, сокращения числа контактов в нем, к преобладанию опосредованных способов связи, к свертыванию коммуникативных связей до формально-необходимых, к нарушению обратной связи между участниками деятельности. Таким образом, коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей социально-психологического климата.

Сущность каждого человека открывается только в связях с другими людьми и реализуется в формах коллективного взаимодействия, в процессах общения. Через взаимоотношения человек осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка выступает в качестве группового эффекта, как одна из форм проявления социально-психологического климата. Оценка своего положения в системе общественных отношений и личных связей порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими. Переживание

взаимоотношений отражается на настроениях, вызывает улучшение или ухудшение психологического самочувствия человека. Посредством подражания, заражения, внушения, убеждения различные настроения в коллективе распространяются на всех людей и, вторично отражаясь в их сознании, создают психологический фон коллективной жизни. Психологическое самочувствие и настроение, характеризуя психическое состояние людей, свидетельствует о качестве социально-психологического климата в коллективе. Самооценка, самочувствие и настроение – это социально-психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе. Они выступают как субъективные формы проявления социально-психологического климата.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат. Люди оказывают положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств. К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование социально-психологического климата, относятся принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных и межгрупповых отношениях, общительность, культура поведения, тактичность. Отрицательное влияние на климат оказывают люди непоследовательные, эгоистичные, бес tactные и т. д. На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей.

На разных этапах развития трудового коллектива наблюдается динамика модальности эмоциональности отношений. На первом этапе становления коллектива эмоциональный фактор играет главную роль (идет интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных взаимоотношений). На этапе же коллективообразования все большее значение приобретают когнитивные процессы, и каждая личность выступает не только как объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок.

Среди факторов, влияющих на социально-психологический климат трудового коллектива, выделяют такой социально-психологический феномен, как «климатическое возмущение». «Климатическое возмущение» возникает в результате изменения условий жизнедеятельности коллектива или условий взаимодействия людей и сказывается на самочувствии коллектива в целом или отдельных его представителей. В зависимости от настроения людей выделяют «стенические» или «астенические» «климатические возмущения». Содержание, форма, длительность, эмоциональный тон «климатических возмущений» служат характеристиками его социально-психологического климата, уровня морального развития членов коллектива, уровня стрессоустойчивости людей в совместной трудовой деятельности. Преобладающий в коллективе эмоциональный настрой не остается постоянным не только на протяжении рабочего дня, но и в течение более длительного периода. К внешним эмоциогенным факторам коллективной деятельности относятся социально-экономические и бытовые особенности деятельности, технологические и социально-демографические характеристики взаимодействующих субъектов. Внешние и внутренние (субъективные) факторы, вызывая «климатические возмущения», могут изменять социально-психологический климат в коллективе.

По своему значению социально-психологический климат близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами группы. Сплоченность коллектива складыва-

ется на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива.

Важнейшей проблемой в изучении социально-психологического климата является выявление факторов, которые его формируют. Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства. Литвинов В. Н. выделяет несколько стилей руководства трудовым коллективом.

При бюрократическом стиле руководства содержание управления и форма оказываются оторванными друг от друга. Форма пунктуально соблюдается бюрократом, но она не соответствует ситуации. Действия такого руководителя упорядочены, но это такой порядок действий, который рассчитан на инструктивную, усредненную ситуацию, порядок превращается в самоцель. Для бюрократов характерны: установка на всеобщую организованность, установка на псевдоинициативу (представление себя новаторами), установка «флюгера» (абсолютным критерием важности и эффективности любой работы служит мнение о ней вышестоящего руководства). Таким образом, при бюрократическом стиле руководства происходит деформация коллективных целей трудовой деятельности, выступающая источником возникновения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

Директивный стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений, указаний. Этот стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений и при определенных условиях порождает тип авторитарного руководителя жесткого, бездушного и часто несправедливого.

Наиболее стрессогенным для трудового коллектива выступает автократический стиль руководства, характерными чертами которого являются деловые, краткие распоряжения руководителя, запреты без снисхождения, с угрозой, «сухой язык», неприветливый тон, субъективные похвала и порицания, непринятие в расчет эмоций. В своей деятельности руководители-автоократы придерживаются следующих правил: меньше нужно требовать от себя, можно не утруждать себя разбором каких-либо дел, не вникать в их содержание, не советоваться с подчиненными, легче командовать, чем организовывать производственный и воспитательный процесс. Грубость, самодурство может быть средством защиты автоократа, ибо деловые взаимоотношения неизбежно выявят его невежество, несостоятельность и как следствие болезненную нетерпимость к критике. Автоократ считает, что подчиненные должны бояться его, это вызывается его властолюбием и гипертрофированным самомнением (Литвинов, 1969).

В основе возникновения конфликтных ситуаций может лежать стремление руководителя к созданию своего псевдоавторитета. Возникающие в коллективе межличностные конфликты могут преодолеваться авторитетом руководителя, признанием его права на решение возникшей конфликтной ситуации. К распоряжениям авторитетного и неавторитетного руководителя подчиненные относятся по-разному. Распоряжения неавторитетного руководителя почти всегда обрабатываются недоверием к компетентности и целесообразности принимаемых им решений, что содержит возможность возникновения конфликтных ситуаций. Поэтому некоторые руководители в своей деятельности стремятся к искусенному созданию своего авторитета. Наиболее полно виды псевдоавторитетов раскрыл А. С. Макаренко, который показал и пути их создания.

Авторитет дистанции проявляется в мнении руководителя, что чем дальше он от подчиненных, чем реже с ними видится и чем официальнее держится, тем значительнее его влияние на них.

Авторитет доброты проистекает из ложного понимания руководителем сущности чуткого отношения к подчиненным и характеризуется заниженной требовательностью к отдельному человеку

или к коллективу в целом. При этом существует опасность, что чуткость, отзывчивость не сочетающиеся с высокой взыскательностью, легко могут перейти в свою противоположность.

Авторитет подкупа проявляется, когда руководитель следует правилу: «я тебе обещаю то-то, если сделаешь то-то». Но может оказаться так, что вознаграждение будет зависеть от прихоти руководителя, от его симпатий или антипатий. Это извращает смысл служебных взаимоотношений, наносит моральный ущерб не только одному человеку, но и всему коллективу. Такие действия порождают угодничество.

Авторитет резонерства связан с тем, что руководитель надеется подчиненным бесконечными назиданиями, скучными и бессодержательными поучениями, ошибочно полагая, что это усилит его влияние на людей. Подобное руководство часто вызывает неприязнь или даже открытую аффективную реакцию подчиненных и может служить источником возникновения конфликтной ситуации. Воспитательное значение такого воздействия на подчиненного минимально.

Авторитет педантизма характеризуется склонностью руководителя к мелочной опеке, излишне жесткой регламентации деятельности подчиненных. Педантизмом чаще страдают некомпетентные руководители. Человек недостаточно компетентный в своей деятельности, придумывает искусственные критерии оценки подчиненных. Эти критерии часто не имеют ничего общего с сущностью выполняемой работы. «Проработки» подчиненных становятся правилом работы такого руководителя, считающего, что пример одного станет примером для всех.

Авторитет чванства строится на высокомерии руководителя, раздутой тщеславности, гордости за свои действительные или мнимые заслуги. Руководители, строящие свой авторитет на высокомерии, нигилировании мнения других, очень болезненно относятся к критике, которую даже высказанную в доброжелательной форме, воспринимают агрессивно.

Авторитет подавления относится к крайним способам формирования псевдоавторитета. Основное оружие такого руководителя – непрерывные угрозы применения власти, причем дисциплинарные

меры понимаются как универсальное средство воздействия на подчиненных. Авторитет подавления, держащийся на страхе, порождает отрицательное отношение к решениям руководителя, лишает подчиненных уверенности и инициативы (Макаренко, 1956).

Таким образом, социально-психологический климат – это психологический настрой в группе или коллективе. Основные факторы психологического климата: взаимоотношения по вертикали и по горизонтали, их стиль и нормы, а затем различные составляющие производственной обстановки (организация и условия труда, система стимуляции). Характер социально-психологического климата зависит в целом от степени развитости коллектива. Существует прямая положительная связь между социально-психологическим климатом коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов.

Социально-психологический климат – это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива. Члены коллектива как личности определяют его социальную микроструктуру, своеобразие которой обуславливается социальными и демографическими признаками (возрастом, полом, профессией, образованием, национальностью, социальным происхождением). Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, то есть влияют на формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе.

При этом надо учитывать, что работа в команде часто предполагает выполнение работы, связанное с ограничением во времени, и предполагает достижение конкретной цели. Соответственно, данному понятию соответствует направление проектной деятельности. Проект – это комплекс мероприятий для достижения уникальных результатов с учетом временных и ресурсных ограничений. Его основа – «магический треугольник»: цель, временные рамки, финансирование (Соболева, Лебедева, 2015).

Субъект проектного управления персоналом включает руководителей проекта, структурных подразделений, их сотрудников и службы управления персоналом (Лебедева, Макарова, Соболева, Дрогоццева, 2015). Объектом управления является группа работников с необходимыми знаниями и навыками для реализации целей проекта. Для успешного управления учитывается жизненный цикл проекта и возможные риски.

Этапы жизнедеятельности проекта: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и закрытие. На этапе инициации определяется численный и квалификационный состав персонала, регламентируются должностные инструкции (Соболева, Гончарова, 2012). В стадии планирования разрабатывается план управления персоналом, включая отбор, мотивацию, обучение и документы. На этапе исполнения важны повышение квалификации и адаптация персонала. Во время мониторинга проводится промежуточная оценка деятельности и мотивации сотрудников.

Закрытие проекта – этап подведения итогов и фиксации результатов сотрудников. Успешная реализация позволяет включить членов команды в базу для будущих проектов или перевести в новые подразделения.

Командная деятельность проходит этапы: формирование (адаптация, низкая продуктивность), напряжение (конфликты, борьба за лидерство), продуктивность (взаимопомощь, командный дух), реорганизация (временные изменения, возможный возврат к напряжению), финальная стадия (достижение цели или застой) (Соболева, Сотникова, Карпова, 2017; Soboleva, Parshutina, 2015).

Управление персоналом проекта обеспечивает успех через методы, координирующие деятельность и изменения. Методы управления командой делятся на типы: стабильная (регламентированная работа, дисциплина), творческая (гибкость и новаторство), клубная (неформальное общение, человечность), моторная (динамика и результаты). Выбор стиля зависит от проекта и сферы деятельности (Матвеев, 2017).

Творческий стиль управления характерен для команд с экстравертными, неординарными личностями, способными генерировать идеи. Лидер – главный генератор идей, ценятся находчивость, оригинальность и творческий подход. Ограничение свободы снижает продуктивность, а управлению свойственна иррациональность. Такой стиль присущ творческим коллективам, конструкторским бюро, рекламным компаниям (Яшонков, 2017).

«Моторная команда» отличается активностью, целеустремлённостью, конкуренцией и авторитарным управлением. Основной принцип – «разделяй и властвуй». Концентрация на стратегической цели достигается за счёт иерархии и отказа от личностных приоритетов (Соболева, Печникова, 2017).

Мотивация членов команды важна. Участие в проекте престижно, способствует самореализации, профессиональному росту и повышению рыночной стоимости специалиста. Корпоративные программы обучения и мотивационные фонды поддерживают вовлечённость. На начальном этапе значима оценка личных качеств участников, позднее акцент смещается на уникальность команды (Мирзоева, 2015).

Таким образом, командная работа предполагает самостоятельность мышления сотрудников, вовлечение в общую идею и достижение целей, недоступных индивидуально.

1.2. Особенности командообразования в эпоху цифровых технологий

Цифровая трансформация изменила подход к предпринимательской деятельности через внедрение цифровых технологий, таких как блокчейн, интернет вещей, искусственный интеллект, а также модернизацию продуктов, стратегий и корпоративной культуры.

Она применяется для увеличения клиентского потока, оптимизации производственных процессов, управления персоналом и повышения производительности. Современные цифровые технологии предоставляют возможность анализа взаимодействия с клиентами и преобразования данных для оптимизации клиентского опыта, что

способствует экономии транзакционных затрат, устраниению географических барьеров и повышению эффективности компаний.

Командообразование в цифровую эпоху включает использование технологий для развития межличностного общения. Команда отличается профессионализмом сотрудников, конструктивным взаимодействием, лояльностью её членов и общей ориентацией на результат (Петров, 2019).

Формирование команд в цифровую эпоху связано с технологией, инновациями, коммуникацией и обменом информацией. Межличностные отношения и скорость их развития остаются ключевыми элементами структуры команды. Для эффективного командообразования необходимо время, освоение навыков межличностного взаимодействия и последовательное прохождение этапов – от согласования целей и достижения доверия до формирования командного духа и согласованности действий.

Цифровые технологии обеспечивают мгновенный обмен информацией (электронная почта, чаты), преодоление дистанций и расширенные аналитические возможности. Это помогает сократить временные затраты на коммуникацию и оптимизировать управление командами в условиях растущей конкуренции и ускорения бизнес-процессов. Таким образом, командообразование проходит цифровую трансформацию, увеличивая скорость обмена информацией и принятия решений.

Доступность интернета и приложений создают условия для удовлетворения потребностей клиентов независимо от их местоположения и времени суток. Это стимулирует использование технологичных подходов к командообразованию и управлению.

Цифровые технологии обеспечивают доступ к общим базам данных, ускоряют принятие решений, вовлекают команду, повышая её заинтересованность и приверженность общим целям. Текстовое, голосовое и видео-общение в реальном времени снижают значимость физического присутствия, экономят ресурсы и снижают риски в выполнении проектов.

Удалённые участники могут участвовать в видеоконференциях и коллективных дискуссиях, что способствует генерации новых идей. Цифровые технологии сокращают временные затраты на обмен информацией и повышают эффективность командной работы, качество продукта и деловую репутацию компании (Петров, 2023).

Цифровая трансформация в командообразовании приводит к появлению новых разновидностей команд: виртуальные команды, фриланс-команды, проектные фриланс-команды (Макарченко, Павлова, 2018). Традиционные принципы формирования команд, такие как доверие, теряют актуальность в виртуальной среде из-за отсутствия личного общения. Цифровизация нейтрализует традиционное деловое общение, усиливая значение дистанционного сотрудничества.

Этапы командообразования в цифровом мире включают: формирование команды (Нагибина, Щукина, 2017), организацию работы, управление штатом (Загребельная, Бостоганашвили, 2019) и контроль деятельности команды, что особенно важно для виртуальных групп. Основным вызовом остается создание командного духа (Макарченко, Павлова, 2018), а также сохранение позитивной коммуникации, ключевой для успеха даже в условиях цифровизации.

В условиях новой нормальности топ-менеджмент уделяет особое внимание командообразованию, или Team-building, который определяется как процесс образования и успешного функционирования команды (Лачинина, 2005). Команда характеризуется сплочённостью, высоким уровнем мотивации, общими целями, задачами и разделением ответственности за результаты (Лачинина, 2010). Тимбилдинг наиболее распространён в странах с развитой рыночной экономикой, что иллюстративно представлено на рисунке 2.

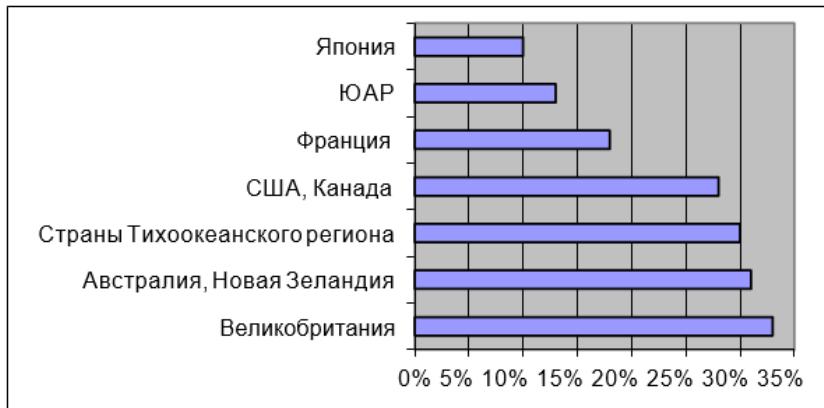


Рисунок 2. Доля организаций (в %), где проводятся тренинги по приобретению навыков командной работы (Хохлова, 2005)

Современное постиндустриальное развитие характеризуется виртуализацией и цифровизацией, что трансформирует теории управления и командообразования (Макарченко, 2018). В условиях глобальной транспарентности и реалий «Индустрии 4.0» командообразование становится инструментом использования цифровых возможностей для генерации бизнес-экосистем, эволюция которых ускорилась в эпоху коронавируса.

Термин «экосистема», заимствованный из биологии, был введён ботаником А. Тэнсли в 1930-х годах, а позже адаптирован Дж. Муром для описания бизнес-среды, где организация является частью структурированного сообщества. Цифровая бизнес-экосистема определяется как совокупность сервисов, объединённых вокруг компаний, с использованием стратегии «*win-win*».

Экосистема рассматривается как информационно-цифровая сеть с неограниченным пространственным форматом и жизненным циклом, организованная в сегментированном временном диапазоне (Кузин, Лачинина, Чистяков, 2023).

Цифровизация изменяет семантико-лексическое содержание управления, вводя термины, такие как бесшовные организации и распределенные команды (Мирошниченко, Сивинцева, Тагирова, 2021).

Основой этих структур является взаимодействие через цифровые технологии, усиливающее синергию транспарентности и скорости информационных потоков, что формирует экосистемность бизнес-процессов.

Классический командный подход не идентичен виртуальным командам, где цифровое пространство изменяет традиционный образ участника команды, подверженного постоянной трансформации. Усиливается цифровая связь между специалистом и предприятием, ослабляется привязка к физическому рабочему месту, а производительность возрастает благодаря социально-виртуальным отношениям (Абрамов, 2015).

Лидерство в психологии командообразования меняется под влиянием цифровой экосистемы (Кнышов, Золкин, 2022). Гибкость, адаптивность, стрессоустойчивость, умение быстро принимать решения и личная удовлетворённость лидера становятся ключевыми компетенциями эффективного управления в условиях «Индустрии 4.0» (Алединова, Кипришева, 2017).

Цифровые экосистемы изменили командную работу, порождая потенциальные риски для сплочённости виртуальных (распределённых) команд:

1. Виртуальное взаимодействие лишает команду единства «живого» общения, превращая коллег в «сетевых субъектов», что подрывает «дух сплочённости».

2. Скрытые конфликты, характерные для виртуализации, затрудняют социально-психические процессы в коллективе, уменьшая доверие и усиливая сегментацию.

3. Нарушение баланса между работой и отдыхом в «вне офисной» среде снижает эффективность команды.

4. Информационная перегрузка, вызванная использованием различных цифровых средств, заменяет прямое взаимодействие.

5. Гибкость виртуальных команд повышает их подверженность организационным изменениям, слияниям и новым технологиям, что, тем не менее, может привести к появлению конкурентных преимуществ (Кузин, Лачинина, Чистяков, 2023).

Виртуальные сообщества требуют разработки менеджмента доверия в условиях «цифровых социальных отношений». Изучение этой темы требует дальнейшего анализа и исследований.

Современный мир предъявляет повышенные требования к навыкам организации, управления и принятия инновационных решений, что способствует успеху как отдельных людей, так и компаний. Глобальная цифровизация выступает триггером трансформации бизнес-процессов, особенно ярко проявившимся во время пандемии Covid-19, ставшей акселератором стратегии выживания многих организаций. Переход специалистов на удаленный формат работы и перестройка корпоративной культуры вызвали значительные проблемы для управленцев, усилив нестабильность и неопределенность. В таких условиях особенно важно развитие социально-психологического климата организаций, а также повышение компетенций и навыков, что становится ключевым фактором адаптации и успешного развития компании в конкурентной среде.

Пандемия Covid-19 стала катализатором изменений в теории и практике менеджмента, подчеркнув критическую важность решения проблем человеческих ресурсов, особенно в условиях удаленной работы. Изменение коммуникационных моделей и взаимодействия между людьми, бизнесом и обществом потребовало переосмыслиения взглядов менеджеров и внедрения антикризисного управления. Одним из ключевых инструментов адаптации стал digital teambuilding, который помог компаниям сохранить устойчивость и повысить конкурентоспособность. Ускоренная цифровизация открыла новые пути развития, сделав строение «цифровых команд», сочетающих труд человека и современные технологии, основой эффективного управления.

Современное изучение человеческих ресурсов усложнилось, акцентируя внимание на мотивации, развитии потенциала, командообразовании и гибкости в условиях неопределенности. Усиливаются требования к формированию социально-психологического климата, корпоративной культуры и ответственности, а также к цифровой компетентности сотрудников. Пандемия подтолкнула развитие навыков digital teambuilding и online teambuilding, направленных на формиро-

вание эффективных удаленных команд. Тренд на суперкоманды и бионические компании, взаимодействующие с использованием технологий (искусственный интеллект, машинное обучение, VR), становится ключевым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности. Digital teambuilding объединяет труд человека и возможности технологий для создания эффективной среды взаимодействия, что позволяет перестраивать рабочие процессы, раскрывая уникальный человеческий потенциал.

В публикации М.А. Макарченко и О.Н. Павлова «Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации» исследованы преимущества (повышение компетентности, креативности, гибкость, снижение издержек) и риски (проблемы контроля, организации, межкультурных противоречий) виртуальных команд, а также подчеркнута необходимость формирования нового направления теории командообразования на базе цифровых технологий. В условиях цифровизации и неопределенности внешней среды современный менеджер должен обладать soft skills, hard skills и digital skills для эффективного управления, учитывая изменения в офисных и удаленных коммуникациях. Анализ требований для цифровых команд выявил ключевые принципы: поддержание корпоративной культуры, доверие, технологическая обеспеченность, вовлеченность, безопасность данных и структурированность процессов, что способствует формированию благоприятного социально-психологического климата. Кроме того, для успешной работы в цифровой среде важно освоение цифровых инструментов и стратегий, таких как планирование удаленной деятельности, развитие суперкоманд, геймификация и равенство, что помогает реализовать потенциал работников и адаптироваться к новым требованиям управления (Макарченко, Павлова, 2018).

Таким образом, на основе полученных данных была разработана модель внедрения цифровых команд в компанию (таблица 1).

Таблица 1

**Модель внедрения цифровых команд в компанию
(Тихонов, Степанова, 2022)**

Планирование	Организация
1. Разработка цифровой стратегии. 2. Целеполагание. 3. Планирование ресурсов. 4. Формирование критериев оценки труда. 5. Анализ конкурентов и тенденций формирования команды в цифровой среде. 6. Планирование модели поведения и коммуникаций между участниками	1. Организация и развитие каналов коммуникации. 2. Организация мероприятий по развитию и поддержке корпоративной культуры. 3. Обеспечение сотрудников цифровыми инструментами. 4. Развитие суперкоманд. 5. Повышение квалификации сотрудников. 6. Информационное обеспечение сотрудников. 7. Формирование равенства, доверия и благоприятной среды в команде
Мотивация	Контроль
<ul style="list-style-type: none"> – Изучение потребностей команды в целом и специалистов в отдельности – Помощь сотрудникам в преодолении стрессовых ситуаций – Формирование наилучших способов мотивации каждой рабочей команды 	<ul style="list-style-type: none"> – Отслеживание эффективности с помощью цифровых инструментов аналитики – Контроль за деятельностью сотрудников и общей мотивации к труду – Контроль за соблюдением гибкости и организованности рабочего процесса – Контроль за изменениями внешней среды

Командаообразование в условиях ограниченных ресурсов акцентируется на формировании эффективной структуры команды, учитывающей организационную культуру и особенности внутренней коммуникации. Важно учитывать профессиональные и социальные

навыки, опыт, а также способность адаптироваться к дефицитности ресурсов – финансовых, кадровых и временных. Уязвимость рабочих команд перед внешними обстоятельствами требует применения командообразующих мероприятий, организуемых тренерами или управленцами для улучшения взаимодействия и слаженности. Эффективное командообразование становится ключевым фактором преодоления проблем и построения структуры, подчинённой профессиональным и коммуникационным взаимодействиям членов команды.

В эпоху цифровых технологий командообразование и адаптация к новым условиям управления оказываются тесно связанными с проблемами, характерными для ограниченности ресурсов. Развитие цифровых инструментов, таких как онлайн-коммуникации, искусственный интеллект и VR-технологии, позволяет преодолевать многие препятствия, обусловленные дефицитом времени, финансов, кадров и других ресурсов. В то же время эффективное командообразование в таких условиях требует формирования уникальной организационной культуры, поддерживающей адаптивность, профессиональные навыки и слаженность. Таким образом, особенности построения цифровых команд пересекаются с задачами, которых требует командообразование в условиях ограниченных ресурсов: это готовность к гибкости, использование современных технологий и укрепление внутреннего взаимодействия для повышения устойчивости команды (Петров, 2020).

Ограниченнность ресурсов в команде включает дефицит финансовых, временных, материальных, кадровых и профессиональных ресурсов, что влияет на эффективность её деятельности. Финансовая ограниченность отражается в лимитном бюджетировании, временная – в недостатке времени для достижения целей, материальная – в нехватке оборудования, кадровая – в потребности в работниках, а профессиональная – в дефиците квалифицированных специалистов. Эти препятствия могут возникать как отдельно, так и в совокупности, формируя основные вызовы на различных этапах работы команды и требуя адаптации её структуры и методов взаимодействия.

Эффективное командообразование в условиях ограниченных ресурсов основывается на ключевых признаках, которые способствуют развитию команды и преодолению барьеров.

1. Признак доверия. Основа доверительных отношений между членами команды и доверием к собственным действиям, что улучшает отношение сотрудников к работе и коллективу. В условиях временных ограничений формирование доверия начинается с примера руководителя, способного обсуждать слабые стороны с добрыми намерениями (Ленсиони, 2025). Доверительные мероприятия способствуют выявлению ролей (лидер, генератор идей, экономист, коммуникатор) и развитию стрессоустойчивости, умения взаимодействовать без конфликтов (Одегов, Руденко, 2019).

2. Признак сотрудничества. Заключается в принятии членами команды обязательств по согласованному процессу, что помогает управлять распределением ролей, создавая сплочённость. Основные факторы включают: выдвижение идей, поиск информации, способность соблюдать сроки, необходимые для эффективности команды (Маргерисон, 2025).

3. Признак свободного волеизъявления. Заключается в добровольности участия в команде, где каждый член принимает осознанное решение о присоединении, опираясь на определённые мотивы и первопричины.

4. Признак вовлечённости. Означает сопричастность членов команды к общей миссии и возможности индивидуального вклада в стратегию и рабочие процессы. Единство идей минимизирует снижение качества работы и риски невыполнения задач (Солодова, Калмыкова, Полупан, 2018).

5. Признак равенства и взаимозаменяемости. Обеспечивает возможность выполнения дополнительных задач сотрудниками, что особенно важно при ограниченных ресурсах и форс-мажорах. Стремление к самосовершенствованию и устранение «социальной лени» (эффект Рингельмана) способствует ответственности за совместные действия и повышению профессионального уровня команды (Солодова, Калмыкова, Полупан, 2018).

6. Признак равновесия между рабочими мероприятиями и целями компании. Синхронизация целей и задач между членами команды повышает точность исполнения обязанностей и эффективность достижения результатов. Построение чёткой целевой системы играет ключевую роль в создании высокоэффективной команды (Жуков, Журавлев, Павлова, 2017).

Итоговые цели команды должны соответствовать стратегичности, соизмеримости, достижимости и уместности, а также быть согласованными с миссией компании и лишёнными двусмысленности (Панфилова, 2018). Конкурентоспособность компании напрямую зависит от способности эффективно использовать человеческие ресурсы, создавая команды с синергетическим эффектом, где общий результат важнее суммы индивидуальных усилий. Процесс командообразования базируется на признаках: доверия, сотрудничества, свободного волеизъявления, вовлечённости, равенства и взаимозаменяемости, соотношения целей и мероприятий, контроля. Дефицит любого из этих признаков неизбежно вызывает дестабилизацию командных связей.

Эффективное становление команды в условиях ограниченных ресурсов сталкивается с препятствиями, такими как нехватка времени, финансов, профессиональных кадров и информационная изолированность. Преодоление этих ограничений базируется на ключевых мероприятиях: включение опытных членов команды для взаимозаменяемости, установление системы тотального контроля этапов деятельности для соблюдения сроков и минимизации расходов (Панфилова, 2018), признание эмоциональной составляющей доверия и организации неформального общения членов команды (особенно при кадровом и профессиональном дефиците), грамотное информирование о целях и задачах для предотвращения ошибок, внедрение системы карьерного и нематериального стимулирования, а также эффективной кадровой политики. Комплекс данных мероприятий помогает формировать стратегию, повышающую вероятность достижения поставленных целей команды, несмотря на ограниченность ресурсов.

Современные digital-стратегии требуют построения адаптивных и эффективных суперкоманд, которые сочетают человеческий труд и современные технологии. В формировании таких команд важны психологические аспекты: развитие корпоративной культуры, эмоциональная устойчивость, потенциал сотрудников через обучение, а также применение современных методов стимулирования и адаптации организационной структуры. Суперкоманды работают на принципе партнерства человека и технологии, что усиливает оценочные способности, креативность и инновационный потенциал благодаря инструментам, таким как искусственный интеллект, VR-тестирование, цифровое прототипирование и другие. Использование этих технологий улучшает сбор данных, прогнозирование, обработку информации и разработку решений, что является конкурентным преимуществом в условиях неопределенности и изменений.

Теория и практика менеджмента претерпевают значительные изменения, обусловленные развитием робототехники, ИТ, биотехнологий и других современных технологий. Внедрение суперкоманд, как показано на примерах банка ВТБ и компании Oncobox, демонстрирует высокую эффективность использования искусственного интеллекта в аналитике, принятии решений и нестандартном подходе к задачам. Современные менеджеры сталкиваются с неопределенностью и требуют новых компетенций, в частности, навыка digital teambuilding – формирования цифровых команд в условиях быстро меняющейся среды. Этот навык включает развитие корпоративной культуры, адаптацию процессов и управление в цифровой среде, что является ключевым фактором успешного управления и требует отдельного изучения.

Выводы по главе 1

В первой главе рассмотрены теоретические основы командообразования в условиях цифровой трансформации общества («Индустрия 4.0») с учётом особенностей работы команд в экосистемах цифровых бизнес-процессов и выявленных рисков перехода на цифровые платформы.

Основные положения главы включают:

- Команды становятся главным инструментом развития корпоративной культуры и управления коллективными знаниями.
- Успешность команды зависит от чёткости целей, качественной коммуникации и учёта индивидуальных потребностей сотрудников.
- Подробно изложены этапы и принципы командообразования, необходимые для формирования высокоэффективных команд в цифровом пространстве.

Кроме того, отдельно освещены вопросы формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, поскольку именно комфортные рабочие взаимоотношения и поддержка конструктивного общения существенно повышают продуктивность и устойчивость команды в условиях постоянного обновления технологий и корпоративной культуры.

Синергетический и системный подходы позволили интегрировать накопленный опыт исследований и создать целостную картину особенностей командообразования в современных условиях цифровой экономики.

ГЛАВА 2. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

2.1. Инструменты командообразования

Признание командной работы как эффективного способа организации труда делает выбор подхода к командообразованию ключевым фактором, влияющим на сплочённость и производительность команды. Современные теоретики и практики выделяют четыре основных подхода:

1. Тимбилдинг (Team building) – процесс формирования команды, ориентированный на эмоциональное сплочение, коллективное выполнение заданий и упражнений. Оптимально проводится опытным бизнес-тренером или экспертом.
2. Тимдизайн (Team design) – проектирование структуры и функционала команды, учитывающее её цели и задачи.
3. Ретиминг (Reteaming) – изменение состава команды или перераспределение ролей для повышения эффективности.
4. Тимфорсинг (Team forcing) – акцент на выполнение задач при ограничениях, требующих высокой концентрации и стремления к результату.

Грамотно выбранный подход является основой успешного командообразования и эффективного взаимодействия.

Основными целями тимбилдинга являются:

- Командное взаимодействие.
- Единство членов команды.
- Разработка и соблюдение внутрикомандных норм.
- Баланс между формальным и неформальным лидерством.
- Внедрение организационной культуры в командную среду.

Тимбилдинг обычно реализуется в игровой форме, включая задания на физические качества (выносливость, ловкость) или умственные способности (креативность, инициативность). Результатами таких тренингов становятся: ликвидация проблем и конфликтов, психологическое сплочение, раскрытие потенциала каждого участника и развитие навыков командной работы.

В практике тимбилдинга выделяют следующие основные виды:

1. Спортивный тимбилдинг. Состоит в проведении спортивных состязаний, развивающих навыки командообразования, ориентирования и быстрого принятия решений. Способствует улучшению отношений и повышению доверия между членами команды.

2. Тимбилдинг на природе. Включает активности, такие как кулинарные задания, полосы препятствий, детские тренинги, которые повышают лояльность, создают естественную атмосферу взаимодействия, снижают конфликты и раскрывают новые стороны участников.

3. Исторический тимбилдинг. Основан на исторических ролевых играх, которые анализируют распределение ролей в команде и раскрывают скрытые потенциалы участников.

4. Творческий тимбилдинг. Задания на проявление креативности и нестандартного мышления позволяют развивать творческое мышление и выявлять способности участников.

5. Психологический тимбилдинг. Повышает сплочённость, помогает понять друг друга, выявляет лидерские качества и диагностирует типы личности, часто применяется при проблемах во взаимопонимании.

6. Тимбилдинг, направленный на разработку документов. Предполагает совместную разработку правил и кодексов, что проявляет потенциал участников, увеличивает лояльность к организации и формирует чувство гордости.

7. Тимбилдинг для адаптации новых сотрудников. Помогает новичкам быстро раскрыть потенциал, создать позитивный имидж, а остальным участникам – наладить взаимодействие с новыми членами команды.

8. Тимбилдинг, направленный на поиск общего языка. Данный вид командообразования обычно используется в командах, состоящих из специалистов в различных сферах деятельности, которым предстоит выполнять работу, носящую междисциплинарный характер (Ласкова, Айдаркина, 2020).

Эти виды тимбилдинга направлены на улучшение взаимодействия, раскрытие потенциала и повышение эффективности командной работы.

Основные цели и задачи тимбилдинга заключаются в улучшении командной работы и включают:

- повышение организованности деятельности команды;
- создание чувства единения и устранение конкуренции между участниками;
- активизацию сотрудничества и обучение эффективному взаимодействию;
- повышение доверия и понимания между членами команды;
- сплочение и укрепление «командного духа»;
- развитие горизонтальных связей между подразделениями;
- укрепление формального и неформального авторитета руководства;
- повышение мотивации и обеспечение психологической и эмоциональной разгрузки участников (Исхакова, 2010).

Эти задачи направлены на формирование эффективного взаимодействия и улучшение психосоциального климата в коллективе.

Психологическая атмосфера в коллективе играет ключевую роль, способствуя уменьшению проблем, повышению лояльности и мотивации сотрудников. В основе тимбилдинга лежат знания человеческой психологии, мотивов действий и особенностей взаимодействия. Основные проблемы команды включают недоверие, непонимание особенностей других и нехватку опыта командной работы. Тимбилдинг, как инструмент бизнеса, охватывает действия, направленные на сплочение коллектива, где каждый сотрудник становится важным элементом в достижении целей компании.

Таблица 2

**Различные виды тимбилдинга
(Кахриманова, Смирнова, 2020)**

Вид	Описание
Спортивный	Подразумевает различного рода спортивные игры: футбол, лазертаг, подвижные квесты и т. д.
Психологический	Позволяет выявить неформального лидера в команде, а также понять роль каждого отдельного работника в коллективе. Помогает формировать навыки нахождения компромисса.
Творческий	Включает в себя постановку сцен и пьес. Один из способов выявления желаний сотрудников – постановка сценки «Идеальный офис».
Интеллектуальный	Хорошо отражает рабочий процесс коллектива. Мозговые штурмы и викторины помогают решать проблемы командообразования и повышают сплочённость команды.
Социально-экологический	Способствует сплочению команды и сближению сотрудников с природой.

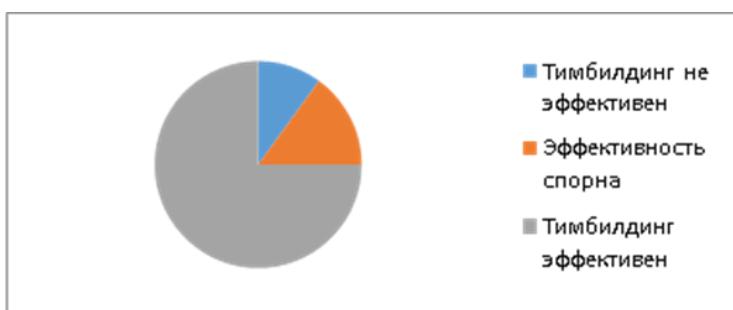


Рисунок 3. Отношение работников к тимбилдингу
(Кахриманова, Смирнова, 2020)

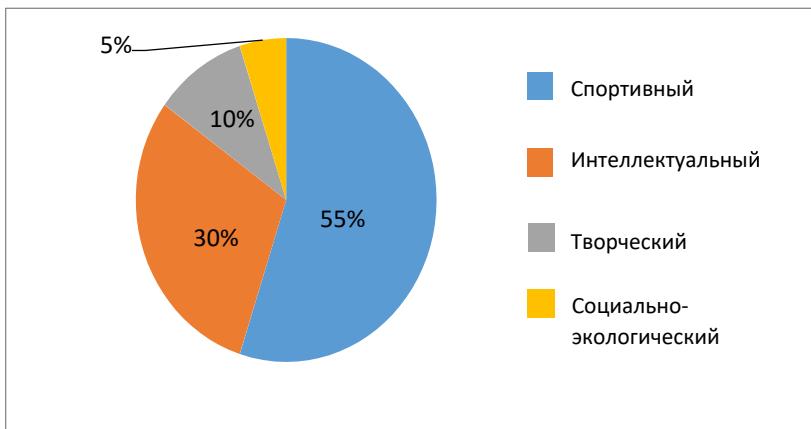


Рисунок 4. Самый выбираемый вид тимбилдинга в России
(Кахриманова, Смирнова, 2020)

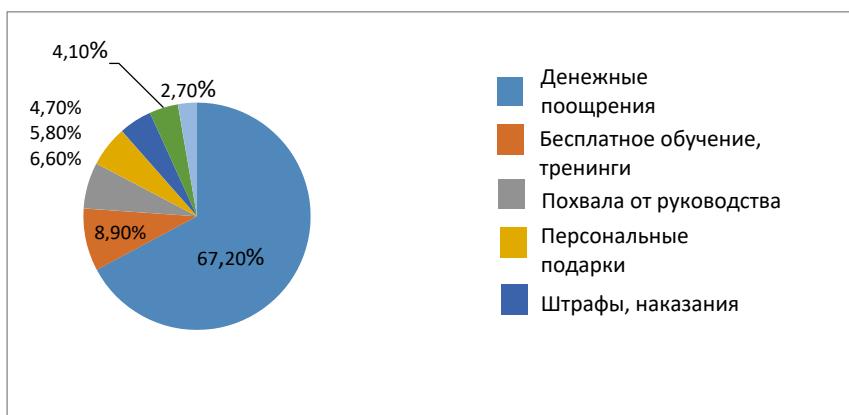


Рисунок 5. Насколько тимбилдинг хорошая мотивация для работника по сравнению с другими способами (Кахриманова, Смирнова, 2020)

Основателем концепции тимбилдинга считается Элтон Мейо, автор Хотторнских экспериментов 1927–1932 гг., которые доказали влияние социально-психологических факторов на производительность труда. Эксперименты проходили в четыре этапа.

На первом этапе изучалось влияние освещения: производительность повышалась в экспериментальной группе вне зависимости от улучшения или ухудшения освещения. Это показало отсутствие прямой связи между освещением и выработкой.

Второй этап исследовал «неконтролируемые факторы» – введение пауз, второго завтрака и укороченного рабочего дня, что повысило производительность. Но даже после отмены этих факторов производительность продолжала расти, доказывая, что они не являются решающим фактором.

На третьем этапе более 20 тыс. интервью показали, что производительность определяется давлением группы, устанавливающей статус человека, а не добросовестностью или физическими способностями.

Четвёртый этап выявил влияние межличностных отношений: рабочие снижали темп из-за неформальных норм группы, защищали медленных членов и избегали давления начальства. Подгруппы с собственными нормами и правилами играли значимую роль в формировании производительности (Кахриманова, Смирнова, 2020).

Основные выводы концепции тимбилдинга: производительность труда определяется взаимоотношениями «руководитель – подчинённый», культура рабочего места повышает работоспособность, а благоприятная социальная среда внутри коллектива важнее физических условий труда. Тимбилдинг способствует увеличению производительности и улучшению внутрифирменной жизни, формируя единый коллектив, способный достигать высоких результатов и эффективно решать задачи.

Тимдизайн как подход к командообразованию фокусируется на распределении командных ролей и процессуальных теорий мотивации, которые анализируют усилия и поведение сотрудников для достижения целей. Процедура тимдизайна состоит из этапов:

1. Тестирование членов команды для выявления их психологических и личностных качеств, соотносимых с типами командных ролей.
2. Оценка знаний, навыков и квалификации сотрудников.

3. Распределение ролей для максимизации потенциала участников.

4. Анализ ожиданий членов команды, включая предпочтительные виды вознаграждения.

5. Формирование индивидуальной мотивационной системы.

6. Распределение работы на основе навыков, знаний и личностных характеристик.

7. Сопоставление мотивации с объёмом работы для создания справедливой системы вознаграждения.

8. Начало выполнения поставленных задач.

Этот алгоритм направлен на построение сплочённой команды, эффективную мотивацию и учёт индивидуальных потребностей участников.

Тимдизайн не ставит своей целью сплочение команды, фокусируясь на справедливом разделении обязанностей и вознаграждений. Когда сотрудники считают вознаграждение справедливым, соразмерным усилиям и равным ценности вознаграждений других членов команды, они проявляют высокую заинтересованность и эффективно выполняют свои обязанности. Такой подход минимизирует конфликты и способствует эффективной командной работе. Согласно теории партисипативного управления, управляемые команды, созданные на основе тимдизайна, дополнительно мотивированы на достижение положительных результатов, что усиливает их продуктивность.

Ретиминг, разработанный Б. Фурманом и Т. Ахолой в Финляндии, представляет собой авторский подход к созданию эффективной управленческой команды «с нуля». Основной принцип ретиминга – ориентация на решение, формирование позитивного мышления и результирующее планирование деятельности. Этот подход нацелен не на эмоциональное сплочение, а на коллективную работу для достижения управленческих целей компании (Ласкова, Айдаркина, 2020). Ретиминг способствует:

– уменьшению разобщённости и повышению взаимодействия между сотрудниками;

- минимизации сопротивления изменениям через грамотную адаптацию;
- принятию личной ответственности членами команды;
- ориентации на достижение целей вместо фокусирования на проблемах.

Сотрудники и менеджмент организации переориентируются на эффективность и результативность действия, избегая борьбы с трудностями и нехваткой ресурсов. Ретиминг акцентирует внимание членов команды на идеальном состоянии цели и факторов, которые могут препятствовать её достижению.

Процесс ретиминга включает четыре этапа:

1. Постановка цели.
2. Создание условий и возможностей для достижения цели.
3. Принятие решения и его реализация с максимальным использованием ресурсов.
4. Усиление достигнутого прогресса.

На этапе постановки цели проводится обмен мнениями и предложениями между членами команды, акцентируется внимание на прояснении общей цели, направляющей развитие организации. Для оценки эффективности данного этапа важно учитывать: выражение точки зрения каждым участником, понимание мнений других членов команды и то, что команда получает в процессе обсуждения. Общая работа сотрудников укрепляется за счёт общей культуры и ценностей.

Ретиминг обладает широкими возможностями применения, включая:

1. Самоменеджмент – развитие руководителей и сотрудников через эффективные методы работы.
2. Индивидуальное консультирование – совершенствование навыков управления, ориентированного на результат.
3. Диагностика системы управления – анализ подходов к реализации управленческих решений и формированию ценностей компании.
4. Проведение тренингов по командообразованию.

5. Формирование управленческих команд для достижения конкретных целей, что позволяет структурировать задачи и повышать эффективность деятельности.

6. Создание междисциплинарных управленческих команд для реализации сложных проектов, например, реструктуризации компаний и сопровождения изменений (Ласкова, Айдаркина, 2020).

Технологичность ретиминга обеспечивает быстрое адаптирование персонала к изменениям, коллективное принятие решений и следование алгоритмам постановки и реализации целей, укрепляя командную форму организаций труда.

Современные программы ретиминга включают:

- организационный ретиминг, направленный на развитие и совершенствование компаний;
- создание эффективной управленческой команды;
- личный ретиминг для личностного развития, ориентированного на решения;
- детский ретиминг, решающий поведенческие проблемы и реализуемый в комфортной обстановке;
- семейный ретиминг для улучшения взаимоотношений и нормализации развития семьи;
- Mission Possible – программа для молодёжи, помогающая формулировать жизненные цели (Ласкова, Айдаркина, 2020).

Процесс ретиминга строится на выполнении последовательных заданий, как самостоятельно, так и с помощью специалиста, с использованием рабочей тетради, которая включает список упражнений, инструкции и возможность для их фиксации.

Б. Фурман и Т. Ахола выделяют четыре основные фазы проведения ретиминга:

1. Фаза кристаллизации целей. Участники согласуют направления действий, менеджмент усиливает мотивацию к достижению целей, проводится декомпозиция цели, определяются ключевые подцели.

2. Создание возможностей. Формируется модель продвижения к цели через:

- оценку внутреннего потенциала команды;
- определение сильных и слабых сторон;

- анализ ресурсов;
- генерацию идей для эффективного достижения целей.

3. Продвижение к цели. Реализация мероприятий и отслеживание событий, подтверждающих эффективность работ для достижения поставленных целей.

4. Усиление результатов. Выделяются положительные результаты, признаётся вклад каждого участника, анализируются опыт и планы дальнейшего развития команды (Крекова, Киселева, Миндлин, 2018).

При необходимости команда возвращается к первой фазе и повторяет цикл до её расформирования.

Тимфорсинг, как подход к командообразованию, направлен на замену управления через привлечение нового менеджера с развитым лидерским потенциалом, нестандартным мышлением и профессиональным опытом. Этот метод применяется, если в компании уже есть сплочённая команда или выдающиеся сотрудники, но текущий руководитель не раскрывает их потенциал. Приглашённый менеджер обучает команду новым подходам к работе и взаимодействию, улучшая её эффективность и способствуя развитию (Сафонова, 2017). Основное условие тимфорсинга – способность менеджера быстро захватить авторитет, вдохновить команду и эффективно использовать её ресурсы. Такой подход доказал свою эффективность на примерах международного опыта, где командная работа признана критическим фактором для успеха организаций.

Глобализация, цифровизация экономики, усложнение конкуренции и изменение потребностей людей трансформируют управлеческие технологии и актуализируют новые подходы, такие как геймификация. Эта инновационная технология использует игровые элементы в неигровых процессах, стимулируя интерес и активности. Несмотря на рост исследовательского и практического интереса, геймификация требует дальнейшего теоретического анализа и разработки процедур её внедрения в деятельность организаций.

Термин «геймификация» был введён американским программистом Н. Пеллингом в 2002 г. для сферы компьютерных игр, а затем

канадский консультант Г. Цихерманн распространил его на маркетинговую деятельность, став одним из основоположников этого направления (Zichermann, Linder, 2010). Массовое применение термина началось с 2010 г., сопровождаясь выходом книг К. Вербаха «Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса» (Вербах, Хантер, 2015) и Г. Зиккермана, Дж. Линдер «Геймификация в бизнесе» (Зиккерманн, Линдер, 2014). Среди отечественных публикаций выделяется труд А. В. Попова «Маркетинговые игры. Развлекай и властвуй» (Попов, 2006). Публиационная активность на тему геймификации выросла в России с 2014 г.: социологический подход раскрыт А. А. Диевой (Диева, 2018), исторические аспекты рассмотрены В. В. Артамоновой (Артамонова, 2018), а маркетинговый взгляд на геймификацию в рetailе представлен О. Н. Климовой (Климова, 2018).

Геймификация, как инновационная технология управления, ограничена недостаточным количеством успешных практических кейсов её применения в российском бизнесе, что затрудняет передачу опыта между отраслями. Компании вынуждены прибегать к консалтингу для поиска оригинальных игровых решений. Анализ её особенностей и признаков необходим для создания комплексной концепции использования геймификации в бизнесе. Этот метод, дополняющий классический и digital-маркетинг, стал популярным инструментом мотивации сотрудников и стимулирования потребителей. Игры, вызывая положительные эмоции (радость, любопытство, азарт), обучают, мотивируют сотрудников, снижают их сопротивление изменениям, вовлекают в бизнес-процессы, повышают лояльность и стимулируют продажи (Бикметов, Касимова, Кузнецова, Рувенный, 2014). По данным Frost & Sullivan, к 2025 г. объём мирового рынка геймификации составит 14,5 млрд долл. (Алиев, 2024).

Геймификация определяется как управленческая технология, направленная на формирование лояльности клиентов и сотрудников через игровое онлайн- или онлайн-взаимодействие, решающее бизнес-задачи компаний. Основными элементами геймификации являются: динамика игры (сценарий и ограничения), механика игры (за-

дач, обратная связь, вознаграждение), процессы командообразования (социальное взаимодействие), мотивация (учёт различий в системах мотиваторов) и создаваемые эмоции (вовлечённость и игровые впечатления) (Рувенный, Касимова, Кузнецова, 2020).

Причины, обосновывающие использование игровых технологий в менеджменте и маркетинге:

1. Подсознательная потребность взрослых в играх и веселье.
2. Черты поколений Y и Z: стремление к развитию, гармонии между работой и личной жизнью, зависимость от цифровых технологий.
3. Популяризация игр через мессенджеры (WhatsApp, Telegram) и социальные сети (Instagram, «ВКонтакте»).
4. Доминирование эмоций и впечатлений над стандартным удовлетворением потребностей при покупках; потребители ищут удовольствия и оригинальности.
5. Повсеместное распространение интернета и гаджетов, формирующих правдоподобное восприятие виртуальной реальности.

Эти факторы способствуют снижению скептицизма и расширению применения игровых технологий (Рувенный, Касимова, Кузнецова, 2020).

По мнению И. Я. Рувенного, Э. Р. Касимовой, Е. В. Кузнецовой, геймификация разделяется на внешнюю и внутреннюю, каждая из которых направлена на достижение лояльности клиентов и сотрудников.

Внешняя геймификация, ориентированная на потенциальных покупателей, стимулирует продажи, поддерживает объемы сбыта, формирует лояльность и приверженность потребителей (Бикметов, Касимова, Кузнецова, Рувенный, 2015). Её преимущества: привлечение новых клиентов, изменение поведения потребителей, продвижение инновационных товаров, улучшение репутации компаний. Недостатки: значительные затраты, однократность успеха, необходимость постоянного обновления интереса, нехватка специалистов-геймеров.

Внутренняя геймификация, направленная на сотрудников, представляет оригинальный метод мотивации и вовлечённости в работу. Преимущества (Кейманкин, 2019): аккумулирование бизнес-идей, сплочение команды, объективность оценок, визуализация достижений,

обратная связь с HR-менеджерами, повышение производительности, адаптация сотрудников через игровые платформы, совершенствование корпоративной культуры. Этот подход расширяет инструменты управления персоналом, обеспечивая эффективность и безопасность (Рувенный, Касимова, Кузнецова, 2020).

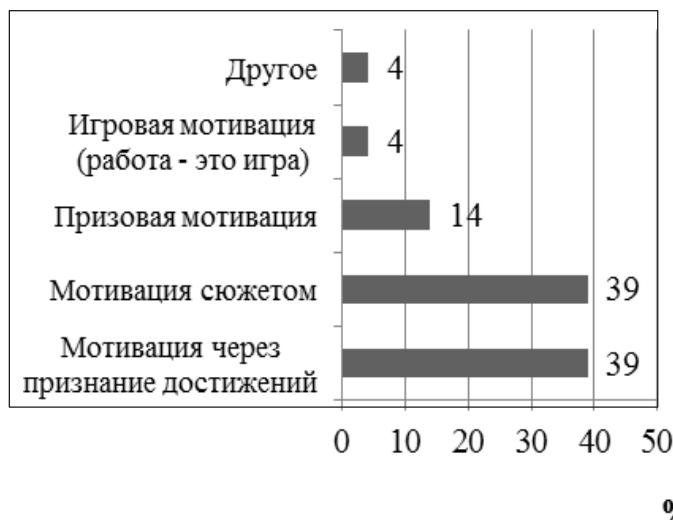


Рисунок 6. Какая система мотивации персонала должна быть внедрена в рамках геймификации (Рувенный, Касимова, Кузнецова, 2020)

Внутренняя геймификация имеет и недостатки: поверхностность внедрения в управленческий процесс (увлечение баллами, бейджами, самим игровым процессом), краткосрочный эффект из-за естественного завершения игры, усиление внутренней конкуренции и соперничества, что может вызывать недовольство и конфликты в коллективе.

Этапы внедрения геймификации как управленческой технологии:

1. Установление миссии и SMART-целей, таких как рост продаж, повышение производительности труда, лояльности, клиентоориентированности и узнаваемости бренда.

2. Разработка концептуальной системы геймификации с социально-экономическим обоснованием и определением KPI игрового проекта.

3. Выбор типа игры и сценария, включая квесты, контент, виртуальные товары, сражения, коллекционирование, сторителлинг или тематику, приуроченную к событиям или трендам (здоровый образ жизни, спорт, искусство).

4. Описание ролей и сегментация игроков на основе демографических, психографических и поведенческих признаков. Ввод игровых аватаров, таких как «лидер», «креативщик» или «аналитик».

5. Разработка системы материальных и нематериальных наград (уровни, рейтинги, бейджи) на основе бихевиористского подхода.

6. Создание виртуального приложения или игровой платформы для Android, iOS, Windows.

7. Обеспечение обратной связи для оценки эффективности, корректировки и усиления вовлечённости в бизнес-процессы.

Эти этапы обеспечивают структурированное внедрение геймификации в управление и маркетинг.

Геймификация вызывает всё больший интерес у маркетологов и менеджеров благодаря её универсальности и эффективности в таких сферах, как управление персоналом, инновационный менеджмент и командообразование. Игровые технологии способствуют улучшению коммуникации с внешними и внутренними аудиториями, а также активно используются в образовании. В контексте командообразования геймификация становится мощным инструментом для развития коммуникативных навыков, повышения сплочённости и мотивации, а её роль в процессе повышения квалификации и переподготовки персонала особенно значима.

2.2. Конфликты в организации

Социально-психологическое содержание понятия «конфликт», и его классификация.

Конфликты существовали всегда, во все времена и у всех народов. Слово конфликт происходит от латинского *conflictus*, что в переводе означает «столкновение». В качестве научного термина это слово в близком, но не тождественном смысле применяется в психологии.

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем психологии личности, в общей, медицинской, социальной психологии, психотерапии, педагогике и политологии. Конфликты рассматриваются западными психологами преимущественно в духе традиций психоаналитического представления о природе индивида (К. Хорни, Г. Салливен, Э. Берн), с позиций когнитивной психологии (К. Левин), с бихевиористской позиции (К. Л. Хялп), с позиций ролевых подходов (У. Гуд, Т. Ньюком, У. Мейсон и др.). Известны и такие теории конфликтов, как теория структурного баланса Ф. Хайдера, структурно-функциональный подход Т. Парсонса, теория социального конфликта Л. Козера, теория конфликтологии У. Ф. Линкольна, когнитивная теория М. Дойча, теория стратегии поведения в конфликтной ситуации К. Томаса. В связи с таким разнообразием теорий, посвященных проблемам конфликтов, авторы предлагают большое количество определений этого понятия, которые зависят и от их точки зрения на природу биологического и социального, и от взгляда па конфликт как на личностное или массовидное явление, и т. д. (Анцупов, 2023).

М. А. Робер и Ф. Тильман определяют конфликт следующим образом: это состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему развитию. Конфликт – это генератор новых структур. Как можно без труда заметить, последняя фраза в этом определении указывает на позитивный характер конфликтов и отражает современную точку зрения, что в эффективных организациях конфликты не только возможны, но и желательны.

Определение Дж. фон Неймана и О. Моргенштейна звучит следующим образом: конфликт – это взаимодействие двух объектов, обладающих несовместимыми целями и способами достижения этих целей. В качестве таких объектов могут рассматриваться люди, отдельные группы, армии, монополии, классы, социальные институты и др., деятельность которых так или иначе связана с постановкой и решением задач организации и управления, с прогнозированием и принятием решений, а также – планированием целенаправленных действий.

К. Левиным конфликт характеризуется как ситуация, в которой на индивида одновременно действуют противоположно направленные силы примерно равной величины. В своих работах он рассматривает как внутриличностные, так и межличностные конфликты (Гришина, 2018).

С точки зрения ролевой теории под конфликтом понимается ситуация несовместимых ожиданий (требований), которым подвержена личность, играющая ту или иную роль. Обычно такие конфликты делятся на межролевые, внутристатусные и личностно-ролевые.

В теории социального конфликта Л. Козера конфликт – это борьба по поводу ценностей и притязаний из-за дефицита статуса, власти и средств, в которой цели противников нейтрализуются, ущемляются или элиминируются их соперниками. Автор делает упор на позитивной функции конфликта – поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт, по мнению Козера, связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению (Зеркин, 2023).

Основоположник самостоятельного направления в изучении конфликтов в американской социологии и социальной психологии – конфликтологии – У. Ф. Линкольн подходит к рассмотрению конфликта с позиций здравого смысла и прагматизма и придерживается такого рабочего определения конфликта: конфликт – это понимание, воображение или опасение хотя бы одной стороной того, что ее интересы нарушает, ущемляет и игнорирует другая сторона или стороны. И две или несколько сторон готовы бороться за захват, подавление или уничтожение интересов соперников ради удовлетворения собственных интересов. В сущности, конфликт – это конкуренция в удовлетворении интересов, фактически – конфликт интересов (Дубровская, 2021).

В отечественной психологии выделяют, как правило, три вида конфликтов, имеющих социально-психологическое содержание: социальные, межгрупповые и межличностные. Наиболее распространено следующее определение: конфликт – это столкновение проти-

воположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.

В научной литературе имеются различные классификации конфликтов. Основаниями для классификаций могут быть их источник, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальная формализация, социально-психологический эффект, социальный результат. Конфликты могут быть скрытые и явные, интенсивные и стертые, кратковременные и затяжные, вертикальные и горизонтальные и т. д.

Остановимся более подробно на некоторых классификациях конфликтов.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные» и «вертикальные», кроме этого, выделяют и «смешанные». К горизонтальным относят такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга. К вертикальным конфликтам относят те, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении одни у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие. Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т. е. вертикальные и смешанные, – это приблизительно 70–80 % всех конфликтов.

По значению для коллектива конфликты делятся на конструктивные (созидательные, позитивные) и деструктивные, (разрушительные, негативные). Первые приносят делу пользу, вторые – вред. От первых уходить нельзя, от вторых – необходимо. По У. Ф. Линкольну, положительное воздействие конфликта часто проявляется в следующем:

- конфликт ускоряет процесс самосознания;
- под его влиянием утверждается и подтверждается определенным набор ценностей, хотя бы и противоречивый и лишь на некоторое время, но достаточно устойчивый, чтобы служить поставленным целям;

- конфликт способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других сходные интересы и что они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств – до такой степени, что возникают официальные и неофициальные союзы;
- конфликт приводит к объединению единомышленников внутри групп и даже народов и между ними;
- он способствует разрядке или отодвигает на второй план другие конфликты;
- конфликт способствует расстановке приоритетов;
- он играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
- благодаря ему обращается внимание на недовольство или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, при знании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
- конфликт приводит к возникновению рабочих контактов с другими людьми и группами;
- благодаря ему стимулируется разработка систем справедливого предотвращения, разрешения конфликтов и управления ими.

Отрицательное воздействие конфликта проявляется часто в следующем:

- конфликт представляет собой угрозу заявленным интересам сторон;
- это угроза социальной системе, обеспечивающей равноправие и стабильность;
- конфликт препятствует быстрому осуществлению перемен;
- он приводит к потере поддержки;
- конфликт ставит людей или организации в зависимость от публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
- он ведет к быстрому действию, вместо тщательно взвешенного ответа;
- вследствие конфликта подрывается доверие сторон друг к другу;
- конфликт вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;

- в результате конфликта подрывается процесс формирования союзов и коалиций;
- конфликт имеет тенденцию к углублению и расширению;
- он в такой степени меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые – субъективными, личностными. Объективный конфликт чаще разрешается конструктивно (и в деловой, и в личностно-эмоциональной сфере), хотя процесс его разрешения может быть весьма длительным и вызывать напряженные отношения между участниками конфликта. Субъективный конфликт, напротив, как правило, разрешается деструктивно.

Конфликты различают и *по сфере их разрешения*. Это может быть деловая и личностно-эмоциональная сфера.

М. Дойч классифицирует конфликты по критерию *истинности–ложности или реальности*:

- а) «подлинный» конфликт – существующий объективно и воспринимаемый адекватно;
- б) «случайный, или условный» конфликт – зависящий от легко изменяемых обстоятельств, что, однако, не осознается сторонами;
- в) «смещенный» конфликт – когда имеется в виду явный конфликт, за которым скрывается другой, невидимый конфликт, лежащий в основании явного;
- г) «неверно приписанный» конфликт – конфликт между сторонами, ошибочно понявшими друг друга, и, как результат, по поводу ошибочно истолкованных проблем;
- д) «латентный» конфликт – конфликт, который должен был бы произойти, но которого нет, поскольку по тем или иным причинам он не осознается сторонами;
- е) «ложный» конфликт – когда отсутствуют объективные основания конфликта и последний существует только в силу ошибок восприятия и понимания.

По типу разрешения конфликты можно разделить следующим образом:

а) конфликты, приводящие к уничтожению одной (или одного) из противоположных тенденций, установок, стереотипов, взглядов личности или группы – при антагонистическом характере конфликта (например, отказ от асоциального поведения);

б) конфликты, приводящие к модификации обеих противоположных тенденций, сторон (например, взаимные уступки, прибегание к личностным защитам и пр.);

в) конфликты, приводящие к отсрочке реализации или переориентации одной из несовместимых в данной ситуации потребностей, тенденций, установок личности или группы и к утверждению, признанию и победе другой стороны (например, договор о перенесении сроков выполнения заказа);

г) конфликты, приводящие к выбору в данной ситуации одной из одновременно невозможных тенденций, линий поведения, вещей, не противоречащих друг другу (например, признание правоты партнера по частным вопросам).

По форме выражения бывают:

а) конфликты того или иного направления действий, поведения («сближения – удаления», «сближения – сближения», «удаления – удаления»);

б) конфликты того или иного качества, интенсивности действия, поведения (взаимные или односторонние несогласуемые действия, отказ от взаимодействия, помехи, агрессивные акты, насилие);

в) конфликты, выражаемые знаками верbalной или невербальной коммуникации (молчание, взгляд, поза, мимика при восприятии соперника, тон речи, резкие выражения в разговоре, прозвища, устный и письменный спор и все другие особенности манеры обращения и общения);

г) конфликты скрытые и открытые, маскируемые и демонстративные.

По типу социальной формализации конфликты подразделяются на официальные и неофициальные (формальные и неформальные). Эти конфликты часто связаны с бюрократической организацией предприятия и могут быть как «горизонтальными», так и «вертикальными» (горизонтальные определяются разделением труда, а вертикальные – отношениями руководства и подчинения).

По социально-психологическому эффекту конфликты делятся на:

- а) конфликты развивающие, утверждающие, активизирующие каждую из конфликтующих личностей и группу в целом;
- б) конфликты, способствующие самоутверждению или развитию одной из конфликтующих личностей или группы в целом и подавлению, ограничению другой личности или группы лиц.

Анализ конфликтов в данном аспекте связан с проблемами авторитета и лидерства, стиля взаимоотношений и взаимодействия в группах и должен быть центральным в социально-психологических исследованиях конфликтных ситуаций (Гришина, 2018).

В наиболее часто используемой классификации – основанием является *объем социального взаимодействия* – выделяются конфликты межгрупповые, внутригрупповые, межличностные (им посвящено наибольшее количество работ в социальной психологии) и внутриличностные.

Для того чтобы разрешить конфликт, прежде всего, необходимо определить его сущность, т. е. ответить на вопрос: каковы тип и причина конфликта? Что же можно назвать в качестве причин конфликтов? У. Ф. Линкольн классифицирует причины конфликтов по пяти основаниям: информация, структура, ценности, отношения и поведение, и соответственно выделяет пять основных факторов (причин) конфликтов.

1. Информационный фактор – это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. В качестве такой информации может выступать неполная или неточная информация, представленная одной из сторон. К этому «фактору» автор относит нежелательное обнародование и недооценку фактов, и их значения при решении спорных проблем, а также такие явления, как невольная дезинформация, слухи, и пр.

2. Структурный фактор – это формальные и неформальные характеристики группы. Они выражаются в специфике законной власти и законодательства, в статусе, правах мужчин и женщин, их возрасте, ролях традиций, системе подотчетности и передачи информации, различных социальных нормах и т. д.

3. Ценностный фактор – это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых придерживаются или которыми пренебрегают, о которых забывают или даже которые намеренно нарушают. Это те принципы, которым предположительно будут следовать все члены группы, поэтому ценности вносят в социальную группу чувство порядка и цель существования. Они различаются по форме (цензура, санкции) и по содержанию (общепринятый порядок, правила поведения, чай). Ценности описываются как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности к группе);
- групповые системы верований и поведения;
- системы верований и поведения всего общества;
- общие нормативные ценности всего человечества;
- профессиональные ценности;
- способы действия и методы, свойственные отдельным социальным институтам и организациям;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические ценности.

4. Фактор отношений – связан с удовлетворением от взаимодействия двух и более сторон или его отсутствием. Здесь обращается внимание на следующие аспекты:

- основа отношений (добровольные или принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность взаимоотношений;
- длительность отношений;
- совместимость людей в процессе взаимоотношений;
- вклад сторон во взаимоотношения и пр.

5. Поведенческий фактор – это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество (по К. Томасу).

Итак, в качестве резюме хотелось бы сказать несколько слов о том, как сегодня понимаются конфликты.

Основные изменения в парадигме исследования конфликтов, оказавшие влияние на отношение к конфликтам и практику работы с ними, могут быть сформулированы в нескольких простых тезисах:

1. Конфликт – это распространенная черта социальных систем, он неизбежен и неотвратим, а потому должен рассматриваться как естественный фрагмент человеческой жизни. Конфликт должен быть принят как одна из форм нормального человеческого взаимодействия. Хотя конфликт, возможно, и не лучшая форма человеческого взаимодействия, мы должны перестать воспринимать его как какую-то патологию или аномалию. Конфликт – это нормально.

2. Конфликт не всегда и не обязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению целого. При определенных условиях даже открытые конфликты могут способствовать сохранению жизнеспособности и устойчивости социального целого. Конфликт не следует воспринимать как однозначно деструктивное явление и так же однозначно оценивать. Современное понимание конфликтов предполагает, что конфликт – это необязательно плохо.

3. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности.

Конфликт → изменение → адаптация → выживание.

Если мы перестанем воспринимать конфликт как угрозу и начнем относиться к нему как к сигналу, говорящему о том, что надо что-то изменить, мы зайдем более конструктивную позицию. Ценность конфликтов в том, что они предотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям. Конфликт – это стимул к изменениям, это вызов, требующий творческой реакции.

В китайском языке иероглиф «кризис», «конфликт» образован сочетанием двух иероглифов. Один из них означает «риск», «опас-

ность», а другой – «благоприятная возможность». В конфликте, бесспорно, есть риск разрушения отношений, опасность непреодоления кризиса, но есть также и благоприятная возможность выхода на новый уровень отношений, конструктивного преодоления кризиса и обретения новых жизненных возможностей. В конфликте потенциально заложено мощное конструктивное начало, а значит конфликт – это может быть хорошо.

4. Конфликт может быть управляем, причем управляем таким образом, что его негативные, деструктивные последствия могут быть минимизированы или элиминированы, а конструктивные возможности усилены (Зайцев, 2021).

Это означает, что конфликт – это то, с чем можно работать. И в наше время работа с конфликтом осознается как общий социальный и личный интерес.

Структурно-динамические характеристики конфликта.

Общий анализ понятий, предлагаемых специалистами для описания конфликтов, равно как и «естественных» категорий, существующих в обыденном сознании, позволяет прийти к следующим выводам.

Если исключить из рассмотрения понятия, которые скорее относятся к описанию общей проблематики конфликтов (например, методы изучения конфликтов, личность в конфликте и др.), то остальные категории могут быть отнесены к структурным или динамическим характеристикам конфликта. Структурные характеристики конфликта являются статичными элементами, которые могли бы быть обнаружены в «срезе» конфликта, а его динамические характеристики связаны с тем, «какие именно события происходят» в конфликте.

Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых его существование невозможно: «изъятие» любого такого компонента из пространства конфликта либо сводит конфликт на нет, либо существенно меняет его характер. К структурным компонентам конфликта относятся:

- 1) стороны (участники) конфликта;
- 2) условия конфликта;

- 3) предмет конфликта;
- 4) действия участников конфликта;
- 5) исход (результат) конфликта.

Стороны (участники) конфликта.

В конфликтологической литературе их также часто называют противостоящими сторонами, реже – конкурентами, или соперниками. Иногда их именуют противниками, что обычно относится к конфликтам, протекающим в острой форме, где взаимодействие участников действительно больше напоминает борьбу враждующих противников.

Участники конфликта обычно обозначаются в терминах ролевых позиций, в рамках которых осуществляется их взаимодействие в данной ситуации («начальник – подчиненный», «муж – жена», «отцы и дети»). Важными – с точки зрения возникновения и развития конфликта – считаются интересы участников конфликта, преследуемые ими цели, их социокультурные и индивидуально-психологические особенности.

Переход участников ситуации к конфликтному взаимодействию начинается с действий одного из них, того, кто проявляет инициативу (в начале борьбы за предмет конфликта, в попытке выяснения отношений) и, по крайней мере, на начальном этапе конфликта может рассматриваться как его инициатор. Если и на других стадиях конфликта инициатива действий чаще остается за одной стороной, то она может рассматриваться как активная сторона, а другая – как пассивная.

Успешное разрешение конфликта требует учета интересов всех участников конфликта. В этой связи важно иметь в виду не только его непосредственных участников – Тех, между кем, собственно, и развивается конфликтное взаимодействие, но и других лиц, чьи интересы могут быть затронуты данной ситуацией, и чья позиция может иметь влияние на исход конфликта. В сущности, они могут рассматриваться как пассивные участники данной конфликтной ситуации.

Условия конфликта.

Под условиями явления обычно понимают обстоятельства или факторы, определяющие его характеристики и возможность его воз-

никновения (в случае необходимых и достаточных условий). Условия конфликта, входящие в число его структурных характеристик, включают в себя условия его возникновения и условия его протекания.

Обычно под условиями возникновения понимают объективные особенности внешней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта. Например. Р. Дарендорф, описывая причины социальных конфликтов, пишет о «технических» (появление руководящих лиц в подгруппах), политических (возможность организации противоположных интересов) и «социальных» (возможности общения и увеличение числа членов подгрупп) условиях возникновения конфликтов (Тернер. 1985). В возникновении социальных явлений, как правило, существенную роль играют субъективные факторы, связанные с людьми. И в этом случае очень трудно или даже невозможно определить те факторы, которые могут рассматриваться как необходимые или достаточные для возникновения конфликта.

Применительно к межличностным ситуациям можно говорить об общем характере их отношений (вспомним схему Дойча с 16 типами социального взаимодействия), который может быть описан, исходя из параметров кооперативности – конкурентности, равенства – неравенства партнеров, их ориентации на задачу и взаимоотношения и т. д. Ситуация взаимодействия людей, независимо от их отношения к ней, занимаемой ими субъективной позиции, оценки своих отношений и т. д., может быть объективно охарактеризована как ситуация позитивной взаимозависимости людей (кооперативная ситуация) или их противоречивой или негативной взаимозависимости (конкурентная ситуация). Сами люди могут не рассматривать свои отношения как противоречивые или конкурентные, однако считается, что объективно конкурентные отношения являются одним из условий, которые, при прочих равных, способствуют возникновению конфликтов.

Как правило, тесные контакты между людьми (например, супружеские отношения) потенциально содержат в себе и множественные виды кооперативных связей, и одновременно – в явном или скрытом виде – противоречия в целях и интересах. Тогда в качестве условий

возникновения конфликта будут выступать факторы, способствующие переходу их взаимодействия в конфликтные формы.

Причины возникновения конфликта связаны с какими-то конкретными действиями участников ситуации или возникшими обстоятельствами. Какие бы проблемы в их общении ни существовали, какие бы объективные ситуации ни возникали, вступают в конфликт, в конечном счете, конкретные люди. Выявить причину конфликта – это, значит, понять, что именно в действиях или поведении участников привело к переходу их взаимодействия в конфликтные формы.

К условиям протекания конфликта относят факторы, оказывавшие влияние на его развитие. Обычно конфликтологи говорят о факторах ситуации – социокультурном контексте конфликта (включающем культурные нормы протекания и разрешения конфликтов), непосредственном ситуационном фоне развития данной конфликтной ситуации (который может выступать как фактор ужесточения конфликта), наличии третьих сил, заинтересованных в смягчении или обострении конфликта и др.

Предмет конфликта.

Предмет конфликта (иногда его также называют объектом) – это то, что становится объектом противоречащих друг другу или несовместимых притязаний сторон. Предметом конфликта может быть конкретный объект (например, материальный предмет – одна книга на двоих), конкретная возможность (одна должность, на которую претендуют два человека, или одна путевка в санаторий на весь отдел), или некое ценностное утверждение, исключающее мнение другого, или соблюдение/ несоблюдение каких-то правил и т. д. Предмет конфликта – это именно то, из-за чего спорят, что становится объектом переговоров или борьбы участников взаимодействия. Предмет конфликта, как правило, связан с целями конфликтующих сторон (или, по меньшей мере, с целью одной из них), однако не все их цели в конфликте связаны с предметом конфликта.

Действия участников конфликта.

Структурным компонентом конфликта, без которого он бы просто не мог существовать, являются также действия его участников.

В совокупности они образуют то, что называется конфликтным взаимодействием. Взаимонаправленность и взаимообусловленность действий участников вынуждает говорить не столько о действиях отдельных людей, сколько об их взаимодействии. Вспомним классическое описание развития противоречия, принадлежащее Гегелю: «Действие начинается, собственно говоря, лишь тогда, когда выступила наружу противоположность, содержащаяся в ситуации. Но так как сталкивающееся действие нарушает некоторую противостоящую сторону, то этим разладом оно вызывает против себя противоположную силу, на которую оно нападает, и вследствие этого с акцией непосредственно связана реакция». Конфликтное взаимодействие, в сущности, и является основным содержанием процесса конфликта.

Исход конфликта.

Исход конфликта как структурный элемент представляет собой не столько результат, завершающую стадию развития конфликта, сколько идеальный образ этого результата, имеющийся у участников конфликтного взаимодействия и, в конечном счете, определяющий его направленность.

В конфликтном взаимодействии участники преследуют цели, связанные с предметом конфликта, воздействием друг на друга, «сохранением лица» и т. д. Далеко не всегда они полностью осознаются участниками ситуации и тем более формулируются в терминах достижения конкретных результатов. Вместе с тем образ желательного исхода конфликта становится регулятором конкретных действий участников ситуации.

Структурные характеристики конфликта, являясь его необходимым компонентом, в то же время не дают возможности прогнозировать развитие конфликта. С практической точки зрения, поэтому более существенным представляется рассмотрение действий участников и исхода конфликта в контексте динамических характеристик (Почебут, 2020).

К динамическим же характеристикам конфликта относят стадии развития конфликта и процессы, возникающие на различных его стадиях. Описание данных характеристик предполагает рассмотрение ре-

гуляторов динамики конфликта, определяющих его возникновение и развитие. Безусловно, различие структурных и динамических параметров конфликта иногда бывает недостаточно четким. Например, цели участников конфликта выступают, с одной стороны, в роли регуляторов взаимодействия, с другой же – являются характеристиками сторон конфликта, его структурных элементов.

Динамическим характеристикам конфликта уделяется основное внимание в работах по конфликтологии. Очевидно, это связано с тем, что именно происходящее в конфликте оказывает решающее влияние на его конструктивный или деструктивный исход, на разрешение конфликта и на его последствия. Во всяком случае, вопросы, связанные с динамикой конфликта, рассматриваются в конфликтологической литературе значительно чаще, чем его структурные характеристики.

Описание динамических характеристик конфликта предполагает внимание к развитию конфликта и требует ответа на два ключевых вопроса: что происходит в конфликте (процессы, возникающие на разных стадиях) и как это происходит (регуляторы этих процессов).

Обычно считается, что конфликт проходит через следующие этапы развития:

- 1) возникновение объективной конфликтной ситуации (или предконфликтной ситуации);
- 2) осознание ситуации как конфликтной;
- 3) конфликтное взаимодействие (или собственно конфликт);
- 4) разрешение конфликта.

Несмотря на то, что данное представление является едва ли не общепринятым, оно вызывает вопрос: когда же, собственно, возникает конфликт и что считать его началом? В отечественной литературе эта проблема нашла свое отражение в различении понятий конфликта и объективной конфликтной ситуации. В целом, анализируя содержание, вкладываемое разными авторами в понятие конфликтной ситуации, можно сказать, что она в основном интерпретируется как совокупность объективных внешних обстоятельств и условий, способствующих возникновению конфликта. Конфликт, в свою

очередь, представляет собой реальное столкновение участников ситуации, их противостояние, началом которого становится осознание ими ситуации как конфликтной и переход к конфликтному взаимодействию (Станкин, 2023).

Таким образом, анализ динамических характеристик конфликта предполагает описание того, как из некоей совокупности внешних условий возникает конфликт, как происходит само конфликтное взаимодействие и как конфликт разрешается (или иным образом заканчивается).

Специфика организационного конфликта.

Одним из наиболее часто встречающихся в последнее время видов конфликта является организационный. Он заключается в себе некоторую специфичность, которая характерная для наших дней. Предприятие – это функционально-целевая общность, созданная индивидами или более широкими общностями (надорганизациями) для удовлетворения социальных потребностей личностей и общностей. С этой точки зрения, предприятие представляет собой внутренне-противоречивую систему. С одной стороны, оно является инструментом достижения целей иной организации или личности. В условиях рыночных отношений субъектом целеполагания может быть владелец предприятия, группа держателей основного пакета акций, государственная организация, министерство, ведомство и т. д. Но, с другой стороны, для успешного функционирования оно хотя бы частично должно быть субъектом собственной деятельности, то есть обладать возможностью целеполагания, свободой, автономией и другими характеристиками субъекта.

Организации, цели и функции которых по преимуществу задаются извне, называются инструментальными. Инструментально организации детерминирует целый класс конфликтов. Важнейшим из них является конфликт целеполагания. Этот конфликт возникает тогда, когда перед организацией возникают противоречивые и даже не совместимые цели. Например, перед предприятием поставлена цель выпуска высокоточных машин и приборов, находящихся на переднем крае научно-технического прогресса, но при этом сформулирован,

также задача обеспечения высокой нормы прибыли, существенной экономии материальных и финансовых ресурсов, сокращение инвестиций в разработку новых технологий и т. д. При наличии резервов в течение некоторого времени удается двигаться в сторону этих целей одновременно. Но как только эти резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при потерях на других, поскольку управление организовано так, что за каждое из этих направлений отвечают различные люди и подразделения, то противоречивость целей выльется в конфликтное взаимоотношение специализированных групп работников. Этот конфликт носит внешнеорганизованный характер, так как его субъектами являются надорганизация – учредитель данного предприятия и данное предприятие.

С целедостижением органически связаны типичные для инструментальных организаций внутриорганизационные конфликты, носящие дисфункциональный характер. Основной элемент всякой организации – люди – индивиды, группы и иные общности. Инструментальная организация – это чаще всего бюрократическая организация, которая строит свою деятельность на строгом соблюдении правил, инструкций, норм. Ее главное требование – дисциплина и порядок. Но уже Р. Мертон показал, что дисциплина необходима для того, чтобы агенты достигали стандартизированного поведения, независимо от достижения цели. Они принимают правила поведения не как средства, а как цель. В результате происходит подмена главной цели. Целью деятельности людей на предприятии становится не достижение целей, поставленных субъектом – учредителем организации (производство определенных материальных ценностей, услуг, получение прибыли), а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка.

Наряду с инструментальными организациями в современных условиях широкое распространение получили субъектные организации, то есть такие организации, которые сами себе задают цель деятельности, являются субъектами целеполагания. Как отмечают исследователи организаций, предприятия, делающие ставку на собственную

субъективность и субъектность своих подразделений, отрицающих необходимость всеобщей регламентации, и способные определять то, как им выполнить работу, как при заданных ограничениях достичь внешне фиксированных целей, относительно молоды. Они возникли в связи с утверждением в организациях доктрины человеческих отношений для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия за счет использования так называемого «человеческого фактора». Но такие организации, считают Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк, и более конфликтны по своей природе (Бородкин, Коряк, 2013).

Главная причина повышенной внутренней конфликтности организаций этого типа заключается в том, что они принципиально опираются на способность людей к самодеятельности, на субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп. Именно на такого типа предприятиях господствует неформальная организация, центробежные процессы в которой являются источником конфликтов. Неформальные группы на таком предприятии могут сформировать свои собственные цели, существенно отличающиеся от целей организации. И это уже является причиной организационного конфликта. А в условиях, когда членами такой группы становятся формальные лидеры организации, они вполне способны цели своей группы противопоставить целям своего предприятия. Так, если целью того или иного предприятия является производство того или иного типа машин, а на основе реализации этой продукции, работники этих предприятий удовлетворяют свою потребность в обеспечении материальными благами, обеспечивают себя средствами существования, то определенной группе руководителей на данном этапе может оказаться более выгодным довести данное предприятие до состояния полного разрыва, подвести к черте банкротства и на фоне общей паники и внутренней дезорганизации коллектива скупить контрольный пакет акций. В результате возникает внутренний конфликт между целями узкой группы руководителей предприятий и основным персоналом, рабочими и служащими предприятия.

Конфликтологи указывают, что любое предприятие располагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно. В этом случае возможны как горизонтальные,

так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

Но конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, но приобрести позиционный характер. Позиционность – это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Иначе говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником которого является осознание противоположностей, интересов и целей его членов. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. «Позиционный конфликт, по определению Т. С. Кабанченко, – это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали» (Кабанченко, 2020).

Однако наиболее часто организационные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому принципу. И здесь, как справедливо указывал Дарендорф и его последователи, основным конфликтогенным фактором является борьба различных индивидов, групп, структур по проблемам власти. Эта борьба носит самый многообразный характер.

В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти, власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Власть администратора, бюрократа возникает из его социального статуса руководящего работника, базируется на праве приказа и поэтому подчинение ему не является добровольным. Администратор в принципе не обязан убеждать своих подчиненных в обоснованности своего распоряжения, хотя определенный тип администратора и может это делать. Власть технического специалиста – профессионала связана с признанием его социального статуса с этих

позиций и поэтому подчинение компетентному специалисту является добровольным. Главной практической проблемой современных организаций является определение степени самостоятельности специалистов в сфере оперативной формулировки целей деятельности, типа решаемых задач, способа использования знания и контроля исполнения. Борьба между носителями различного типа власти – административной и профессионального знания – один из распространенных видов межгруппового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных формах являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк, в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель–подчиненный, в котором руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации. Уже сам факт наличия потенциального принуждения указывает на возможную несовместимость целей деятельности руководителей и подчиненных и это порождает конфликтные ситуации (Бородкин, Коряк, 2013).

Весьма частым источником конфликтов в организациях является несбалансированность рабочих мест. Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т. е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом, и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности, и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при не выполнении именно данной совокупности функций, т. е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.

Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для многих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизительно. Даже когда функции определены, иногда не известны средства для их выполнения. Это относится, прежде всего, к тем рабочим местам, где технологическая деятельность нечеткая. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие исследовательские рабочие места.

В подобных ситуациях начинается стихийное, не предусмотренное никакими правилами и инструкциями, перераспределение функций и средств по однородным и даже разнородным рабочим местам.

Если перераспределение происходит в группе, члены которой взаимно дружески настроены, конфликтные ситуации и конфликты не возникают. В группе известно, кто какую работу лучше делает, есть стремление к выравниванию загрузки, чувство взаимной ответственности за выполнение совокупности предписанных функций. Такая группа имеет мощные неформальные средства воздействия на каждого своего члена, о чем речь пойдет ниже. Постепенно при продолжительном существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств.

Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансии, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует и вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда члены группы не смогли договориться между собой, и конфликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторонним для нее лицам как к третейским судьям.

Весьма распространены в организациях межличностные конфликты. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает единовременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Современная конфликтология достаточно подробно описала динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий «мирным» путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия развития конфликта называется конфликтным поведением. Конфликтное поведение – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов.

Таким образом, модель конфликта содержит: ситуацию, источники конфликта, возможности разрастания конфликта, реакцию на ситуацию, реализацию конфликта, управление конфликтом, функциональные и дисфункциональные последствия конфликта.

Последствия конфликта могут быть функциональными (конструктивными) и дисфункциональными (разрушающими). Среди функциональных последствий можно выделить: поиск и выработка взаимоприемлемого решения, снятие враждебности, несправедливости конфликтующих людей, разрядка, появление условий для сотрудничества, творчества, взаимопонимание, анализ проблем и разработка различных вариантов их решений.

Дисфункциональные последствия конфликтов: неудовлетворенность людей, их плохое самочувствие, рост текучести кадров, уменьшение сотрудничества, излишне сильная преданность своей группе и проявление непродуктивной конкуренции с другими группами, представление о другой стороне как о «враге», уменьшение комму-

никиций вплоть до их полного исчезновения, смещение акцента – придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению проблемы.

Таким образом, были рассмотрены следующие вопросы необходимые для раскрытия вышеназванной проблемы.

Конфликт – это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет проанализировать большое количество альтернатив и т. д. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности.

В целом выделяют две группы конфликтов – функциональные конфликты и дисфункциональные. Конфликты первой группы ведут к повышению эффективности организации, а конфликты второй группы приводят к снижению личной удовлетворенности, разрушению группового сотрудничества. Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Причинами конфликтов – это различия в представлениях и ценностях ведут к конфликту, потому что, вместо того чтобы объективно анализировать проблему, люди часто рассматривают только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые благоприятны лишь для их группы и личных потребностей (Гришина, 2018).

Выводы по главе 2

Современные инструменты командообразования включают методики Teambuilding, Teamdesign, Reteaming и Team forcing, которые обеспечивают разнообразие подходов к созданию и сплочению трудовых и управленческих команд. Эти методы различаются по сущности, условиям применения, алгоритмам реализации, достоинствам и недостаткам, что позволяет руководителям выбирать наиболее подходящий инструмент для конкретных задач и условий организации. Эффективное командообразование становится ключевым фактором для повышения работоспособности сотрудников. Тимбилдинг доказал свою значимость как мотивационный метод, способствующий сплочённости коллектива, что критично в условиях высокой конкуренции и динамичных темпов работы.

Геймификация, как инновационный метод управления, гармонично вписывается в бизнес-процессы благодаря использованию игровых компонентов. Она универсальна и активна в таких сферах, как маркетинг, управление персоналом, инновационный менеджмент и командообразование, что делает её важным инструментом для формирования лояльности как среди клиентов, так и сотрудников. Разделение геймификации на внешнюю (ориентированную на клиентов) и внутреннюю (направленную на сотрудников) позволяет эффективно достигать стратегических целей компании: от роста продаж до повышения мотивации и улучшения корпоративной культуры. Исследования и практический опыт подтверждают перспективность игровых технологий для бизнеса, демонстрируя их высокую эффективность в организации коммуникации, мотивации, адаптации и обучении сотрудников, а также формировании лояльности потребителей, что делает геймификацию востребованным инструментом командообразования.

Жизненная практика людей показывает, что межличностные отношения протекают зачастую в условиях конфликтов, которые являются неотъемлемой частью человеческих отношений. Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях. Конфликт в организации – это открытая форма существования про-

тиворечий, интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Любой конфликт, как правило, имеет сильный деструктивный заряд. Стихийное развитие конфликта очень часто приводит к нарушению нормального функционирования организации. Он обычно сопровождается мощными негативными эмоциями, которые стороны испытывают по отношению друг к другу. Когда конфликт доходит до крайней стадии, с ним уже трудно справиться. Тем не менее, конфликтами приходится заниматься, и они являются неотъемлемой частью жизни любой организации. Более того, во многих случаях именно наличие конфликтов является показателем того, что организация развивается. Анализ причин, течения и результатов конфликтов убеждает в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах организации, позволяют выявить скрытые от глаз процессы, разнообразие позиций и прочее.

Современные инструменты командообразования, такие как Team-building, Teamdesign, Reteaming и Team forcing, направлены на создание сплочённых и продуктивных команд за счёт мотивации, улучшения коммуникации и адаптации сотрудников. Однако межличностные отношения в коллективе не всегда развиваются гармонично – возникновение конфликтов в организациях является естественным процессом, сопровождающим взаимодействие людей. Конфликты, как проявление противоречий в интересах и подходах, могут подавлять эффективность командной работы, снижать мотивацию и вызывать негативные эмоции. Тем не менее, инструменты командообразования, включая геймификацию, могут не только предотвратить деструктивные последствия, но и преобразовать конфликт в источник развития, способствуя выявлению проблем, разнообразию точек зрения и повышению динамики изменений в коллективе. Таким образом, грамотно применённые методики командообразования играют ключевую роль в управлении конфликтами и поддержании здоровой атмосферы в организациях.

ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА

3.1. Цель и задачи исследования

Цель исследования:

Разработать и теоретически обосновать особенности процесса командообразования в условиях цифровой трансформации общества, выявить влияние индивидуальных и групповых психологических характеристик на эффективность командообразования.

Задачи исследования:

1. Диагностика индивидуальных и групповых психологических характеристик, влияющих на команды.

– Определить ведущие стили руководства на основе методики А. Л. Журавлева.

– Исследовать личностные особенности участников команд с использованием теста Кеттела.

– Оценить психологический климат рабочей группы с применением методики Л.Н. Лутошкина.

2. Разработка практических рекомендаций для внедрения моделей успешного командообразования.

Выборка представлена сотрудниками высокотехнологичных предприятий и научных организаций, работающих в условиях цифровой трансформации. Количество участников исследования – 70 человек. В выборку входят 45 мужчин и 25 женщин.

Характеристика испытуемых: возраст, профессиональный опыт и сфера деятельности:

Возрастной состав участников:

– Молодые специалисты (22–29 лет): специалисты начального уровня, недавно завершившие обучение в высших учебных заведениях и только начинающие профессиональную карьеру.

– Специалисты среднего уровня (30–45 лет): сотрудники с устойчивым профессиональным опытом, работающие над решениями сложных задач.

– Опытные эксперты (46–60 лет): специалисты с высокой квалификацией и значительным стажем, занимающие ключевые позиции в профессиональной иерархии.

Участники исследования работают во высокотехнологичных областях, включая цифровые рынки, такие как Энерджинет, Хелснет, Нейронет, Маринет, Автонет, Аэронет, а также кросс-рынок Технет.

Характеристика мест проведения исследования:

Эмпирическое исследование проводилось на базе российских предприятий, инновационных научно-исследовательских институтов, высокотехнологичных кампусов. Условия тестирования включали различные форматы:

– офлайн-сессии: тестирование, проводимое непосредственно на территории организаций.

– онлайн-сессии: удаленное проведение тестирования с использованием цифровых платформ.

3.2. Методика проведения эмпирического исследования

Этапы исследования.

1. Проведение комплекса исследований. Эмпирические методы: психодиагностические методики: «диагностика стилей руководства» (А.Л. Журавлев), тест Кеттела, «Определение психологического климата группы» (Л.Н. Лутошкин). Методы описательной и непараметрической статистики с использованием программы SPSS.

2. Участников исследования ознакомили с целью исследования и попросили внимательно прочитать инструкцию, а затем заполнить полученные бланки.

3. Обработка полученных данных осуществлялась с помощью программы SPSS и программы Excel.

Для анализа результатов использовался коэффициент корреляции Пирсона, который рассчитывается по формуле

$$r = \frac{\Sigma(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\Sigma(X - \bar{X})^2 \Sigma(Y - \bar{Y})^2}}$$

где \bar{X}, \bar{Y} – средние значения переменных X и Y .

4. Анализ, обсуждение и интерпретация полученных результатов.

Описание методик.

Выбор психодиагностического инструментария осуществлялся в соответствии с поставленными задачами исследования и требованиями валидности, надёжности, стандартизации и адаптации используемых методик.

1. Диагностика стилей руководства (А. Л. Журавлев).

С помощью этой методики определяются стили управления руководителей. Для этого А. Л. Журавлевым был выделен ряд параметров и критериев деятельности руководства, которые позволяют описать компоненты индивидуальных стилей.

1. Распределение полномочий в процессе руководства.
2. Преобладающие методы руководства.
3. Процесс принятия решений.
4. Контакты руководителя с подчиненными.
5. Продуктивность работы коллектива при отсутствии руководителя.
6. Отношение руководителя к советам и возражениям подчиненных.
7. Контроль деятельности подчиненных.
8. Соотношение производственных и социально-психологических задач.
9. Реакция руководителя на критику.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний.
11. Отношение к ответственности.
12. Ближайшее окружение руководителя.
13. Психологический торт руководителя.
14. Отношение руководителя к дисциплине.
15. Сотрудничество в коллективе.
16. Самостоятельность подчиненных.
17. Активность и инициативность руководителя и подчиненных.
18. Характер требовательности.
19. Отношение руководителя к нововведениям.
20. Отношение руководителя к самому себе.

По всем перечисленным критериям «директивность», «коллегиальность» и «либеральность» как компоненты индивидуальных стилей описываются по-разному. Например, по 7-му критерию «директивность» описывается так: «жестко контролирует работу подчиненных и каждый этап деятельности всего коллектива»; «коллегиальность» – «контролируя работу, всегда останавливается на положительных ее результатах»; «либеральность» – «контролирует работу от случая к случаю». И так по всем 20-ти критериям деятельности руководителя.

В результате может быть получена количественная оценка выраженности каждого компонента индивидуального стиля по балльной шкале (например, по 10-ти балльной). В таком случае под индивидуальным стилем нужно понимать одновременное определенное сочетание разной степени выраженности «директивности», «коллегиальности» и «либеральности». Обозначается индивидуальный стиль тремя баллами, которые соответствуют выраженности 3-х компонентов, например: 5 – 6 – 4.

Если принять такой принцип выделения индивидуальных стилей, то возможных вариаций получается большое множество, но при этом можно выделить и ограниченное число наиболее типичных индивидуальных стилей. К ним будут относиться следующие.

Д – 1 – 1 – «директивный» индивидуальный стиль;

1 – К – 1 – «коллегиальный» индивидуальный стиль;

1 – 1 – Л – «либеральный» индивидуальный стиль;

Д – К – 1 – «директивно-коллегиальный» стиль. Может быть, именно этот стиль руководства соответствует тому, который иногда в литературе описывается по типу «скрытого автократического»;

Д – 1 – Л – «директивно-либеральный» стиль. Близкий к нему стиль в литературе описывается как «ситуационно-автократический»;

1 – К – Л – «коллегиально-либеральный» стиль, который, видимо, соответствует «мягко-демократическому», встречающемуся в описаниях стилей деятельности руководителей;

Д – К – Л – смешанный стиль, который на практике встречается чаще всех остальных (приложение 1).

2. Тест Р. Кеттелла (16PF-опросник).

Личностный тест 16PF (тест Р.Кэттелла) предназначен для оценки степени выраженности 16-ти личностных черт, предложенных Р. Кэттеллом в качестве модели структуры личности. Адаптация опросника на русскоязычной выборке проведена А. Т. Шмелевым, В. И. Похилько и А. С. Соловейчиком.

3. Определение психологического климата группы (Л. Н. Лутошкин).

Психологический климат на эмоциональном уровне отражает сложившиеся в коллективе взаимоотношения, характер делового сотрудничества, отношение к значимым явлениям жизни. Складывается же психологический климат за счет «психологической атмосферы» – также группового эмоционального состояния, которая, однако, имеет место в относительно небольшие отрезки времени, и которая в свою очередь создается ситуативными эмоциональными состояниями коллектива.

Для общей оценки некоторых основных проявлений психологического климата коллектива можно воспользоваться картой-схемой Л. Н. Лутошина. В левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный психологический климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств можно определить с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, затем справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине.

Надо иметь в виду, что оценки означают:

+3 – свойство, указанное слева, проявляется в данном коллективе всегда;

+2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно, или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

-2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

-3 – свойство проявляется всегда.

Для того чтобы представить общую картину психологического климата коллектива, надо сложить все положительные и отрицательные баллы. Полученный результат может служить условной характеристикой психологического климата большей или меньшей степени благоприятности.

3.3. Основные результаты исследования и их интерпретация

1. Тест Р. Кеттелла (16PF-опросник)

Результаты данной методики отражены на рис. 7. и таблице 3.

Таблица 3

Результаты личностного опросника Р. Кеттелла (16PF-опросник)

Факторы	Показатели
A	5,6
B	4,4
C	4,8
E	4,8
F	4,9
G	5,1
H	6,2
I	6,5
L	6
M	4,8
N	3,9
O	5,1
Q1	5,6
Q2	4,2
Q3	5
Q4	5,8

Результаты опросника позволили определить личностные особенности сотрудников высокотехнологичных предприятий.

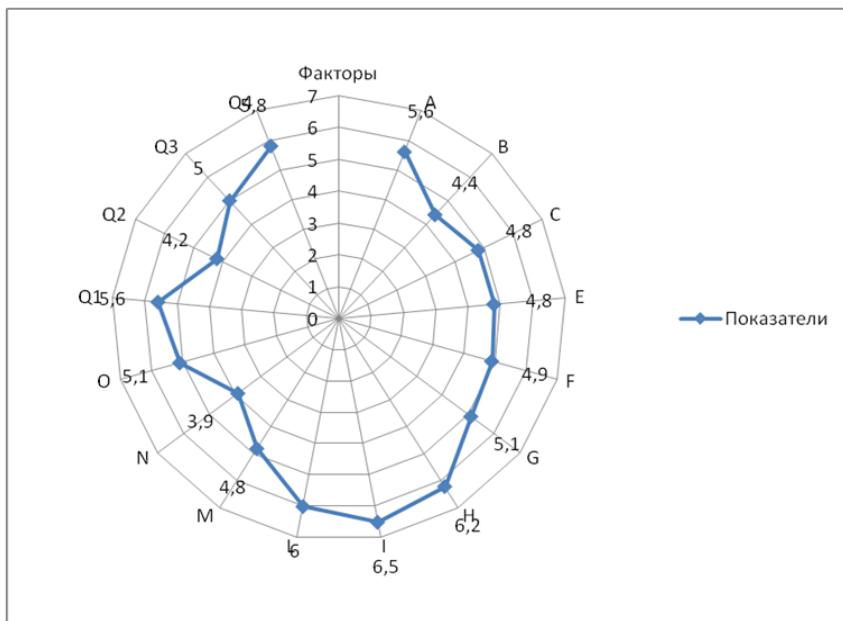


Рисунок 7. Диаграмма результатов методики личностного опросника Р. Кеттелла (16PF-опросник) в группе сотрудников высокотехнологичных предприятий

Самые низкие баллы по фактору N (3,9 стен) что свидетельствует о прямолинейности и отсутствии проницательности, легковерности данных сотрудников (рис.1).

Самые низкие баллы по фактору I (6,5 стен) что свидетельствует о мягкости, утонченности, художественном воображении сотрудников высокотехнологичных предприятий.

Результаты опросника нам показали, что у сотрудников высокотехнологичных предприятий средний уровень интеллекта (4,4 стен).

По результатам тестирования по фактору С – эмоциональная устойчивость – неустойчивость было выявлено, что у сотрудников вы-

сокотехнологичных предприятий средний уровень эмоциональной зрелости. То есть они эмоционально зрелые, спокойные, уверенные в себе (4,8 стеч.).

1. Диагностика стилей руководства (А. Л. Журавлев).

По результатам тестирования по методике А. Л. Журавлева был определен стиль руководства организацией – директивно-коллегиальный стиль. Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Таблица 4

Результаты исследования стиля управления руководителей высокотехнологичных предприятий по методике А. Л. Журавлева

Стили управления	Директивный	Коллегиальный	Либеральный
1	2	3	4
Показатели (n)	6,2	6,8	3,2

Как видно в таблице 3, у руководителей высокотехнологичных предприятий преобладает директивный и коллегиальный стиль управления организации.

Определение психологического климата группы (Л. Н. Лутошкин).

Таблица 5

Результаты диагностики по определению психологического климата группы (Л. Н. Лутошкин)

№ п/п	Особенности психологического климата группы	Показатели
1	Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение	2,62
2	Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии	2,08

3	В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание	2,08
4	Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время	2,65
5	Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива	2,08
6	Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями	2,35
7	Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга	2,27
8	В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу «один за всех, все за одного»	2,62
9	Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные	2,92
10	Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться	2,77
11	Коллектив активен, полон энергии	2,35
12	Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело	2,73
13	В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту	1,69
14	У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители	2,27

Как видно в таблице 4, после в целом, удовлетворенность сотрудниками психологическим климатом группы довольно велика. При этом, наименьшие показатели по уровню доброжелательности во взаимоотношениях. Также успехи или неудачи отдельных членов

коллектива в меньшей степени вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива. В коллективе в меньшей степени существует справедливое отношение ко всем членам, не поддерживают слабых, выступают в их защиту. Что говорит о высоком уровне индивидуализма в коллективе.

Полученные данные были статистически обработаны, вследствие чего были выявлены корреляционные зависимости между личностными характеристиками сотрудников и проявлениями психологического климата и стиля руководства.

Таблица 6

Корреляционная зависимость между шкалами методики

P. Кеттела и шкалами методики стиля управления

А.Л. Журавлева в группе сотрудников

высокотехнологичных предприятий

	Директивный	Коллегиальный	Либеральный
A	-0,26	-0,38	-0,10
B	0,38	0,06	0,21
C	-0,20	0,02	-0,06
E	-0,05	0,12	-0,02
F	0,16	0,07	0,00
G	0,08	0,10	0,00
H	0,05	0,08	0,20
I	-0,43	0,36	-0,27
L	-0,12	0,27	0,16
M	-0,14	-0,06	-0,08
N	-0,25	-0,06	-0,15
O	-0,08	0,25	-0,02
Q1	0,09	0,42	-0,42
Q2	0,03	-0,04	0,21
Q3	-0,13	0,55	0,03
Q4	0,15	-0,17	0,17

Как видно в таблице 5, выявлены значимые корреляционные связи между директивным стилем руководства и фактором I «мягкость – твердость характера» (-0,43). Что говорит о том, что руководители, использующие директивный стиль руководства отличаются жесткостью, твердостью характера. Также была выявлена значимая положительная корреляционная связь между коллегиальным стилем руководства и фактором Q3 «самоконтроль-импульсивность» (0,55). То есть руководителям, использующим коллегиальный стиль руководства свойственна организованность, умение хорошо контролировать свои эмоции.

Таблица 7

**Корреляционная зависимость между шкалами методики
Р. Кеттелла и шкалами методики по определению
психологического климата группы (Л. Н. Лутошкин)
в группе сотрудников высокотехнологичных предприятий**

	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
1	1,00	-0,13	0,34	0,00	0,12	0,26	-0,12	-0,18	-0,11	-0,31	0,08	-0,13	0,13	0,02	0,43	0,19
2	-0,13	1,00	-0,08	0,02	0,09	0,13	0,22	0,25	0,09	0,21	-0,28	-0,28	0,10	-0,07	0,01	0,18
3	0,34	-0,08	1,00	0,00	0,36	0,04	-0,02	-0,02	0,42	-0,48	-0,31	0,26	0,08	-0,20	0,01	-0,05
4	0,00	0,02	0,00	1,00	-0,14	0,18	0,20	0,04	0,19	-0,22	-0,28	0,01	-0,03	-0,07	0,02	-0,06
5	0,12	0,09	0,36	-0,14	1,00	0,12	0,15	-0,31	0,06	-0,36	-0,38	0,13	0,16	-0,20	0,37	0,03
6	0,26	0,13	0,04	0,18	0,12	1,00	0,01	0,11	-0,07	0,09	-0,10	-0,52	-0,13	-0,07	0,40	0,01
7	-0,12	0,22	-0,02	0,20	0,15	0,01	1,00	-0,23	-0,32	-0,16	0,05	-0,11	-0,12	0,02	-0,05	0,37
8	-0,18	0,25	-0,02	0,04	-0,31	0,11	-0,23	1,00	0,18	-0,02	-0,23	-0,04	0,21	-0,13	-0,37	-0,10
9	-0,11	0,09	0,42	0,19	0,06	-0,07	-0,32	0,18	1,00	-0,04	-0,32	0,29	-0,10	-0,15	-0,29	-0,18
10	-0,31	0,21	-0,48	-0,22	-0,36	0,09	-0,16	-0,02	-0,04	1,00	0,42	-0,50	-0,11	0,21	0,06	0,10
11	0,08	-0,28	-0,31	-0,28	-0,38	-0,10	0,05	-0,23	-0,32	0,42	1,00	-0,22	-0,23	0,43	-0,18	0,33
12	-0,13	-0,28	0,26	0,01	0,13	0,52	-0,11	-0,04	0,29	-0,50	-0,22	1,00	0,25	-0,52	-0,43	-0,43
13	0,13	0,10	0,08	-0,03	0,16	-0,13	-0,12	0,21	-0,10	-0,11	-0,23	0,25	1,00	-0,37	-0,03	-0,27
14	0,02	-0,07	-0,20	-0,07	-0,20	-0,07	0,02	-0,13	-0,15	0,21	0,43	-0,52	-0,37	1,00	-0,12	0,32

Примечание.

1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение.
2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии.
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание.
4. Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время.
5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива.
6. Преобладают одобрение и поддержка, упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями.
7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга.
8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное соединение по принципу "один за всех, все за одного".
9. Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные.
10. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться.
11. Коллектив активен, полон энергии.
12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело.
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту.
14. У членов коллектива проявляется чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители.

В результате проведенного корреляционного анализа были выявлены следующие значимые корреляционные связи.

1. Положительная корреляционная связь между фактором Q3 «самоконтроль – импульсивность» и фактором «Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение» (0,43). Организованные, умеющие контролировать свои эмоции сотрудники поддерживают бодрое и жизнерадостное настроение в коллективе.
2. Корреляционные связи между фактором «Коллектив участливо и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться» и факторами: фактор С «эмоциональная устойчивость – неустойчивость» (-0,47), фактор N «проницательность – наивность» (0,43) и фактор Q «тревожность – безмятежность» (-0,50). Сотрудни-

ки, отличающиеся импульсивностью, несдержанностью, расчетливые, проницательные не стремящиеся к карьерным взлетам участливо и доброжелательно относятся к новым сотрудникам.

3. Положительные корреляционные связи между фактором «Коллектив активен, полон энергии» и факторами: фактор М «мечтательность – практичность» (0,43) и фактор Q2 «самостоятельность – зависимость от группы» (0,43). Мечтательные сотрудники, отличающиеся высокой независимостью, способствуют тому, что коллектив становится более активным.

4. Корреляционные связи между фактором «Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело» и факторами: фактор G «обязательность – безответственность» (0,52), фактор Q2 «самостоятельность – зависимость от группы» (-0,52), фактор Q3 «самоконтроль – импульсивность» (-0,43), фактор Q4 «напряженность – расслабленность» (-0,43). Сотрудники, отличающиеся ответственностью, зависимостью от группы, плохим самоконтролем и низкой инициативой быстрее откликаются на призыв выполнить полезное дело.

3.4. Разработка практических рекомендаций для внедрения моделей успешного командообразования

Исследование профессиональной деятельности специалистов высоких технологий позволило выработать ряд практических рекомендаций.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

1. восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
2. исследование конфликта и поиск его причин;
3. поиск путей разрешения конфликта;
4. осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, т. к. имеет определенные и внешние появления: высокий уровень напряженности в коллективе, снижение работоспособности, ухудшение производственных и финансовых показателей и т. д. Следует учитывать, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть

адекватными, иначе могут возникать псевдоконфликты (реально не существующие конфликты), переоценка или недооценка значимости конфликта, невосприятие, игнорирование конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин – это следующая стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действием предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1. выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;
2. выяснение интересов и целей участников, их позиций;
3. оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;
4. поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта предполагает:

1. полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;
2. достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон;
3. разрешение конфликта на деловой основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий;
4. механическое прекращение конфликта (увольнение одного из участников конфликта, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое подразделение организации).

Выделяют 2 основных типа разрешения конфликта в организации:

1. Авторитарный тип – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:
 - руководитель видит и слышит только себя;
 - руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
 - конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
 - управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

2. Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами;
- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности (Станкин, 2023).

В целях совершенствования профессиональной культуры специалистов высоких технологий целесообразно создание системы тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению профессиональных навыков, уверенного поведения, личностного роста и т. п.

Необходимо повышение морального и материального стимулирования труда, а также создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе.

Выводы по главе 3

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы о психологических особенностях руководителей и сотрудников, влияющих на процессы и эффективность командообразования в организациях:

1. Стиль руководства и качества руководителей:

– Директивный стиль руководства: Руководители данного стиля характеризуются жесткостью, твердостью характера и склонностью к контролю за процессами. Это позволяет им эффективно управлять

задачами в условиях высокой неопределенности, однако может негативно повлиять на психологический климат в команде.

– Коллегиальный стиль руководства: Эти руководители демонстрируют организованность, уверенность в себе и умение управлять своими эмоциями. Они способствуют формированию сплоченной и дружелюбной атмосферы в коллективе, что положительно сказывается на командной работе.

2. Влияние личностных особенностей сотрудников на психологический климат команды и взаимодействие:

– Организованные и эмоционально стабильные сотрудники. Такие сотрудники формируют бодрое и жизнерадостное настроение в коллективе, поддерживают высокий уровень взаимодействия и сплоченности.

– Импульсивные и расчетливые сотрудники: Эти сотрудники настроены достаточно доброжелательно к новым коллегам, поддерживая их адаптацию в коллективе. Их поведение способствует созданию атмосферы открытости и поддержки в команде.

– Мечтательные и независимые сотрудники: Благодаря их активности и независимости коллектив становится более энергичным и целеустремленным, что позитивно влияет на общий процесс достижения целей команды.

– Ответственные сотрудники с низким самоконтролем: Несмотря на их зависимость от группы и недостаточность инициативы, они быстрее других откликаются на призыв выполнить полезные для команды задачи, что делает их ценными исполнителями в командной деятельности.

3. Исследование показало, что различные сочетания личностных качеств членов команды могут как усиливать командное взаимодействие, так и создавать определенные сложности. Для эффективной работы команды необходимо учитывать личностные особенности сотрудников при распределении ролей.

Полученные результаты могут быть использованы для:

– подбора и формирования сбалансированных команд с учетом стилей управления и личностных качеств сотрудников;

– разработки рекомендаций по улучшению взаимодействия внутри команд с разными стилями руководства;

– оптимизации психологического климата в коллективах через развитие эмоциональной стабильности и организованности сотрудников.

Таким образом, исследование подтвердило значимость учета личностных особенностей и стиля управления в командообразовании, особенно в условиях цифровой трансформации, где важны новые подходы к взаимодействию и руководству.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный теоретико-практический анализ проблемы командообразования в условиях цифровой трансформации общества позволил сделать ряд выводов. Был проведен анализ ключевых положений управленческой психологии, касающихся командного взаимодействия, а также особенностей командообразования в эпоху цифровых технологий. Рассматривались такие аспекты, как влияние цифровизации на структуру и процессы взаимодействия команд, роль цифровых инструментов в облегчении коммуникации и координации, а также возникающие вызовы и риски. Определены ключевые характеристики успешных команд в цифровую эпоху, включая адаптивность, инновационное мышление, эмоциональную устойчивость и способность к коллективному принятию решений.

Исследование инструментов командообразования позволило выделить эффективные методы формирования и развития команд, включая использование цифровых технологий для внутренней коммуникации, анализа данных и оптимизации процессов групповой деятельности. Особое внимание уделено исследованию конфликтов, возникающих в организациях, включая причины, динамику и способы разрешения. Было выявлено, что эффективное управление конфликтами способствует повышению продуктивности и укреплению психологического климата в команде.

Эмпирическое исследование подтвердило значимость личностных характеристик и стилей управления в процессах командообразования:

– директивный стиль руководства показывает эффективность в решении кризисных задач, но может негативно влиять на психологический климат команды;

– коллегиальный стиль управления способствует созданию благоприятной атмосферы и улучшению взаимодействия внутри команды.

Были выявлены зависимости между личностными особенностями сотрудников (эмоциональная устойчивость, организованность,

независимость, оптимизм), стилем руководства и уровнем взаимодействия в команде.

В результате исследования разработаны рекомендации для формирования эффективных моделей командообразования в условиях цифровой трансформации. Эти рекомендации включают:

- использование цифровых инструментов и методов для мониторинга и анализа психологического климата в командах.

- подбор сотрудников и распределение ролей с учетом их личностных особенностей и профессиональной мотивации.

- разработка практик управления конфликтами и тренингов по эмоциональной компетенции и командному взаимодействию.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что в эпоху цифровой трансформации общества командообразование приобретает особую значимость как процесс, способный обеспечить повышение эффективности групповой работы, адаптацию к изменениям и достижение целей в сложных условиях современного профессионального пространства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов, В. Л. Интеллектуальные ресурсы конкурентоспособности современной организации / В. Л. Абрамов // Открытое образование. – 2015. – № 2. – С. 76–80.
2. Алетдинова, А. А. Появление коллективной сетевой компетенции при цифровой трансформации экономики / А. А. Алетдинова, А. И. Кипришева // Вестник Сибирского университета потребкооперации. – 2017. – № 3. – С. 20–24.
3. Алиев, Р. Когда игры захватили маркетинг: геймификация в цифрах и кейсах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.cossa.ru/trends/224726> (дата обращения: 20.09.2025).
4. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М.: Юрайт, 2023. – 551 с.
5. Артамонова, В. В. Развитие концепции геймификации в XXI веке / В. В. Артамонова // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2018. – Т. 10, № 2-2. – С. 37–43. – DOI 10.17748/2075-9908-2018-10-2/2-37-43.
6. Бабина, С. И. Цифровые и информационные технологии в управлении предприятием: реальность и взгляд в будущее / С. И. Бабина // Креативная экономика. – 2019. – № 4. – Т. 13. – С. 723–742.
7. Бикметов, Е. Ю. Адаптивная деловая игра в образовании менеджеров / Е. Ю. Бикметов, Э. Р. Касимова, Е. В. Кузнецова, И. Я. Рувенский // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – № 2. – С. 191–206.
8. Бикметов, Е. Ю. Референтный маркетинг как инновационная коммуникационная технология взаимодействия с потребителями / Е. Ю. Бикметов, Э. Р. Касимова, Е. В. Кузнецова, И. Я. Рувенский // Бизнес. Образование. Право. – 2015. – № 2 (31). – С. 25–31.
9. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко. – Ленинград: Лениздат, 1983. – 300 с.
10. Бородкин, Ф. М. Внимание: конфликт / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк. – М.: Академия, 2013. – 256 с.

11. Вербах К. Вовлекай и властвуй: игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербах, Д. Хантер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 223 с.
12. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.
13. Диева, А. А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях / А. А. Диева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 1. – С. 224–230.
14. Дубровская, О. Ф. Конфликт: что о нём желательно знать / О. Ф. Дубровская // Справочник кадровика. – 2021. – № 12. – С. 97–103.
15. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования: учебное пособие / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2017. – 320 с.
16. Загребельная, Н. С. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике / Н. С. Загребельная, Е. Р. Бостоганашвили // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – № 1А. – С. 374–384.
17. Зайцев, А. К. Социальный конфликт на предприятии / А. К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 224 с.
18. Зачем нужен тимбилдинг? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:
<https://zen.yandex.ru/media/id/5c518c1383131600afbde36f/zachem-nujen-timbilding-5e98161b79955f4a2e8f9ab1> (дата обращения: 20.09.2025).
19. Зеркин, Д. П. Основы конфликтологии / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д: Феникс, 2023. – 512 с.
20. Зикерманн Г. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Г. Зикерманн, Д. Линдер; Пер. с англ. И. Айзятуловой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
21. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М. Г. Исхакова. – СПб.: Речь, 2010. – 256 с.
22. Кабанов, М. М. Командное взаимодействие в управленческой психологии / М. М. Кабанов // Психология и педагогика служебной деятельности. – 2020. – № 1. – С. 36–38. – DOI
10.24411/2658-638X-2020-10007.

23. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – М.: Проспект, 2020. – 416 с.
24. Как меняется подход к управлению человеческими ресурсами: 14 трендов HR 2021 года [Электронный ресурс] // Mirapolis. – Режим доступа: URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/14-hr-trendov-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 20.09.2025).
25. Карлоф, Б. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М., 1996. – С. 226.
26. Кахриманова, Д. Г. Тимбилдинг и его влияние на работоспособность человека / Д. Г. Кахриманова, А. Смирнова // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2020. – № 3(29). – С. 24–27.
27. Кейманкин, Н. К. Инструменты повышения показателей вовлеченности работников предприятий жилищно-коммунального хозяйства / Н. К. Кейманкин // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 4 (49). – С. 110–118.
28. Кидинов, А. В. Внутригрупповые отношения: социально-динамический подход к исследованию / А. В. Кидинов, Н. А. Коваль. – Тамбов, 2012. – 112 с.
29. Клименкова, Т. А. Эффективное использование существующих моделей и подходов в управлении процессом командообразования / Т.А. Клименкова, И.В. Щедрина // Креативная экономика. – 2018. – № 3. – С. 397–409.
30. Климова, О. Н. Инновации в маркетинге: геймификация и опыт её использования российскими торговыми сетями / О. Н. Климова // Инновационное развитие экономики. – 2018. – № 1 (43). – С. 92–101.
31. Кнышов, А. В. Бизнес-анализ в управлении: монография / А. В. Кнышов, А. Л. Золкин. – М.: Русайнс, 2022. – 86 с.
32. Коваль, Н. А. Аддитивный механизм развития внутригрупповых отношений как проблема психологии / Н. А. Коваль, А. В. Кидинов // Акмеология. – 2013. – № 3 (47). – С. 157.
33. Ковтун, Г. В. Команда как форма взаимодействия в различных сферах деятельности / Г. В. Ковтун // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 159–162.

34. Команды будущего [Электронный ресурс] // REFORUM FUTURE HUB. – Режим доступа: URL:

<https://drive.google.com/file/d/1dGm-DLzE3zEMjsGBYrvIGuwlUGiPJ5eW/view> (дата обращения: 20.09.2025).

35. Крекова, М. М. Лидерство и командообразование: учебное пособие / М. М. Крекова, Е. М. Киселева, Ю. Б. Миндлин. – Москва, 2018. – 257 с.

36. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М., 2001. – 290 с.

37. Кто и зачем создаёт цифровые экосистемы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:

<https://plus-one.ru/manual/2022/07/25/kto-i-zachem-sozdaet-cifrovye-ekosistemy#:~:text> (дата обращения: 20.09.2025).

38. Кузин, В. Ф. К вопросу о командной работе в цифровых реалиях экосистемы бизнес-процессов «Индустрии 4.0» / В. Ф. Кузин, Т. А. Лачинина, М. С. Чистяков // Перспективные задачи инженерной науки: Сборник статей XIV Международного научного форума, Москва, 17 мая 2023 года. – Москва: ООО «Инженерный центр «Импульс», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2023. – С. 304–309.

39. Кузьмин, Е. С. Психология коллектива / Е. С. Кузьмин. – М.: МГУ, 1979. – 250 с.

40. Ласкова, Т. С. Современные подходы к командообразованию: сущность, этапы реализации и особенности применения / Т. С. Ласкова, Е. Е. Айдаркина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 27(1). – С. 122–126. – DOI 10.24411/2309-4788-2020-00022.

41. Лачинина, Т. А. Team-building в организации [Электронный ресурс] / Т. А. Лачинина // Экономика региона и управление: электрон. научн. журн. – Владимир: Владим. гос. ун-т., 2005. – № 1 (авг.-окт.). – Режим доступа: URL:

<http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263> (дата обращения: 20.09.2025).

42. Лачинина, Т. А. Управление изменениями: командный подход: монография / Т. А. Лачинина; Владим. гос. ун-т. – Владимир: Изд-во Владим. гос. ун-та, 2010.
43. Лебедева, О. А. Состояние и перспективы развития рынка информационных технологий в России / О. А. Лебедева, Т. Н. Макарова, Ю. П. Соболева, Е. В. Дрогавцева // Таврический научный обозреватель. – 2015. – № 2-1. – С. 33–38.
44. Ленсиони П. Пять пороков команды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:
<https://marketing.wikireading.ru/39617> (дата обращения: 20.09.2025).
45. Литвинов, В. Н. Психология трудового коллектива и руководство производством. – М.: Политиздат, 1969. – 300 с.
46. Ломов, Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1984. – 450 с.
47. Макаренко, А. С. О воспитании: сборник / А. С. Макаренко; вступительная статья В. С. Хелемендрика. – М.: Политиздат, 1990. – 414 с.
48. Макарченко, М. А. Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации / М. А. Макарченко, О. Н. Павлова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2018. – Т. 11. – № 1. – С. 39–53.
49. Макарченко, М. А. Особенности виртуального командообразования в условиях цифровизации / М.А. Макарченко // Инновационные кластеры цифровой экономики: теория и практика / под ред. А. В. Бабкина. – СПб.: ФГАОУ ВО «СПбПУ», 2018. – С. 370–395.
50. Макарченко, М. А. Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации [Электронный ресурс] / М. А. Макарченко, О. Н. Павлова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – № 1. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-transformatsii-klassicheskogo-komandoobrazovaniya-v-virtualnoe-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 20.09.2025).

51. Международное исследование тенденций в управлении персоналом – 2021 [Электронный ресурс] // Deloitte. – Режим доступа: URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (дата обращения: 20.09.2025).

52. Менеджмент будущего: как изменится управление бизнесом после пандемии [Электронный ресурс] // RUSBASE. – Режим доступа: URL: <https://rb.ru/opinion/menedzhment-budushego> (дата обращения: 20.09.2025).

53. Мирзоева, С. М. Управление персоналом при организации проектного управления / С. М. Мирзоева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1 (58). – С. 542–544.

54. Мирошниченко, М. А. Бесшовная организация распределённых команд вне границ и времени в условиях цифровой трансформации / М. А. Мирошниченко, К. К. Сивинцева, В. Л. Тагирова // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 2 (43). – С. 154–158. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11056.

55. Мы команда! или Как вы относитесь к тимбилдингу? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://eva.ru/mobile/news/-my-komanda--ili-kak-vy-otnosites-k-timbildingu-.htm> (дата обращения: 20.09.2025).

56. Нагибина, Н. И. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – № 1. – Т. 9. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).

57. Одегов, Ю. Д. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Д. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 467 с.

58. Одегов, Ю. Д. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Д. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 467 с.

59. Онлайн тимбилдинг – в чём особенности? Какие решает задачи? Есть ли преимущества? [Электронный ресурс] // Event Center. – Режим доступа: URL:

<https://hr-solution.org/onlajn-timbilding-v-chjom-osobennosti-kakie-reshaet-zadachi-est-li-preimushhestva> (дата обращения: 20.09.2025).

60. Основные тренды в менеджменте в эпоху пандемии [Электронный ресурс] // Журнал «Стратегия». – Режим доступа: URL: <https://strategyjournal.ru/ekonomika-i-biznes/osnovnye-trendy-v-menedzhmente-v-epohu-pandemii> (дата обращения: 20.09.2025).

61. Панфилова, М. С. Роль командообразования в развитии организации / М.С. Панфилова // Актуальные вопросы экономики и управления: сборник научных трудов конференции, Москва, 2018 – С. 68–73.

62. Парыгин, Б. Д. Общественное настроение / Б. Д. Парыгин. – М.: Мысль, 1966. – 250 с.

63. Петров, С. В. Командообразование в условиях ограниченных ресурсов / С. В. Петров // Путеводитель предпринимателя. – 2020. – Т. 13, № 2. – С. 145–151. – DOI 10.24182/2073-9885-2020-13-2-145-151.

64. Петров, С. В. Особенности командообразования в эпоху цифровых технологий / С. В. Петров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 2. – С. 217–219. – DOI 10.23672/SAE.2023.90.12.001.

65. Петров, С. В. Психологический подход к формированию команды: особенности и проблемы / С. В. Петров // Вестник Университета. – 2019. – № 4. – С. 181–185.

66. Платонов, К. К. Краткий словарь системы психологических понятий / К. К. Платонов, В. Г. Казаков. – М.: Высшая школа, 1986. – 400 с.

67. Попов, А. В. Маркетинговые игры. Развлекай и властвуй / А. В. Попов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 310 с.

68. Постановление Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве

Российской Федерации (с изменениями на 3 января 2019 года)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151 (дата обращения: 20.09.2025).

69. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб.: Речь, 2020. – 384 с.

70. Примеры тимбилдинга: приёмы командообразования, которые стоит взять на вооружение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://practicum-group.com/blogs/primery-timbildinga> (дата обращения: 20.09.2025).

71. Проектные сервисы. 10 проблем распределённых команд [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/10-problem-raspredelennyx-komand> (дата обращения: 20.09.2025).

72. Розанова, В. Психологические особенности конфликтов / В. Розанова, Н. Беседина // Управление персоналом. – 2023. – № 4. – С. 42–46.

73. Рувенный, И. Я. Геймификация как управляемая технология / И. Я. Рувенный, Э. Р. Касимова, Е. В. Кузнецова // Бизнес. Образование. Право. – 2020. – № 2 (51). – С. 171–175. – DOI 10.25683/VOLBI.2020.51.238.

74. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование: учебное пособие / Сафонова Н. М. – Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. – 68 с.

75. Семенова, М. А. Особенности командной работы при проектной деятельности организации / М. А. Семенова // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2020. – № 1(33). – С. 16–19.

76. Соболева, Ю. П. Анализ рисков в процессе управления проектами / Ю. П. Соболева, О. А. Лебедева // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2015. – №1 (11). – С. 260–262.

77. Соболева, Ю. П. Исследование основных понятий процесса планирования / Ю. П. Соболева, Т. Г. Гончарова // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2012. – № 2 (6). – С. 246–251.
78. Соболева, Ю. П. К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг / Ю. П. Соболева, Е. А. Сотникова, Т. В. Карпова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – № 4 (42). – С. 59–63.
79. Соболева, Ю. П. Управление по компетенциям как средство реализации кадровой стратегии организации / Ю. П. Соболева, А. В. Печникова // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2017. – № 5 (23). – С. 5–9.
80. Солодова, Е. П., Калмыкова, Д. А., Полупан, К. Л. Командообразование как способ управления человеческими ресурсами / Е. П. Солодова, Д.А. Калмыкова, К.Л. Полупан // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2018. – № 4. – С. 67–71.
81. Станкин, М. Конфликт и его разрешение / М. Станкин // Управление персоналом. – 2023. – № 6. – С. 11–16.
82. Станкин, М. Психологический климат коллектива / М. Станкин // Консультант директора. – 2018. – № 12. – С. 13–16.
83. Суперкоманды и конец муштры: 10 трендов менеджмента в 2021 г. [Электронный ресурс] // ITrend. – Режим доступа: URL: https://itrend.ru/client_news/Superkomandy-i-konetc-mushtry-10-trendov-menedzhmenta-v-2021-godu-2810 (дата обращения: 20.09.2025).
84. Сушко, Н. Г. Основные принципы командообразования в организации как метод управления коллективным разумом / Н. Г. Сушко // Национальное здоровье. – 2020. – № 4. – С. 106–107.
85. Тимбилдинг – что это такое? Идеи для сотрудников, примеры, советы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://dvayarda.ru/business/timbilding> (дата обращения: 20.09.2025).
86. Тимбилдинг: что это такое и как правильно организовать в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://blog.calltouch.ru/chto-takoe-timbilding> (дата обращения: 20.09.2025).
87. Тимбилдинг: что это такое и как правильно организовать в компании [Электронный ресурс] // Calltouch Blog. – Режим доступа:

па: URL: <https://blog.calltouch.ru/chto-takoe-timbilding> (дата обращения: 20.09.2025).

88. Тихонов, В. А. Digital teambuilding как новый вызов в эпоху цифровизации и неопределенности / В. А. Тихонов, Н. Р. Степанова // Российские регионы в фокусе перемен: сборник докладов XVI Международной конференции, Екатеринбург, 18–20 ноября 2021 года. Том 1. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2022. – С. 330–335.

89. Топ-15 цифровых технологий в промышленности [Электронный ресурс] // Высшая школа экономики – Новости. – Режим доступа: URL: <https://issek.hse.ru/news/494926896.html> (дата обращения: 20.09.2025).

90. Тренды в HR: новая реальность 2021 года [Электронный ресурс] // Peopleforce. – Режим доступа: URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/optimizatsiya/trendy-v-hr-novaya-realnost-2021-goda> (дата обращения: 20.09.2025).

91. Тренды в управлении бизнесом в 2021 году [Электронный ресурс] // VC.RU. – Режим доступа: URL: <https://vc.ru/u/138186-tatyana-krylova/239931-trendy-v-upravlenii-biznesom-v-2021-godu> (дата обращения: 20.09.2025).

92. Управление проектами / под ред. Дж. К. Пинто. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.

93. Устойчивое развитие России в меняющемся мире: угрозы и перспективы: монография / под ред. В. В. Матвеева. – М.: Компания КноРус, 2017. – 236 с.

94. Филиндаш, П. В. Социально-психологические детерминанты командообразования: монография / П. В. Филиндаш. – М.: Институт психологии РАН, 2009. – 132 с.

95. Хоторнский эксперимент: сущность, этапы, выводы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.stud24.ru/management/hotornskij-jeksperiment-sushhnost-jetapy-vyvody/466256-1767792-page1.html> (дата обращения: 20.09.2025).

96. Хохлова, Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий / Т.П. Хохлова // Управление персоналом. – 2005. – №1–2 (109). – С. 64–66.
97. Чарльз Дж. Маргерисон. Колесо командного управления: Путь к успеху через систему управления командой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:
<https://www.biznesbooks.com/components/comjshopping/filesdemoproducts/margerisonchdzhkolesokomandnogoupravleniya.pdf> (дата обращения: 20.09.2025).
98. Чистяков, М. С. Стратегия слияний и поглощений в нивелировании негативного воздействия факторов внешней среды на деятельность бизнеса / М. С. Чистяков // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Орёл: Издательство Орловского филиала РАНХиГС, 2016. – С. 258–259.
99. Что такое суперкоманды и бионические организации? [Электронный ресурс] // REFORUM FUTURE HUB. – Режим доступа: URL:
<https://futurehub.winningthehearts.com/chto-takoe-superkomandy-i-bionicheskie-organizacii> (дата обращения: 20.09.2025).
100. Шакуров, Р. Х. Психология личности педагога / Р. Х. Шакуров. – Уфа: Башкирский государственный университет, 1995. – 300 с.
101. Шепель, В. М. Управленческая психология / В. М. Шепель. – М.: Экономика, 1984. – 350 с.
102. Шипилов, А. И. Искусство конструктивного разрешения конфликтов / А. И. Шипилов // Кадры предприятия. – 2021. – № 3. – С. 47–53.
103. Щербак, В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии / В. Е. Щербак // ЭКО. – 2022. – № 11. – С. 157–168.
104. Элтон Мэйо и Хоторнские эксперименты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:
<https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=561978#text> (дата обращения: 20.09.2025).

105. Яшонков, В. В. Проектирование социокультурных мероприятий и участие в их реализации разных субъектов деятельности / В. В. Яшонков // Евразийский юридический журнал. – 2017. – № 4 (107). – С. 439–442.

106. 48 % топ-менеджеров считают: основным вызовом 2021 станет высокая конкуренция за клиента [Электронный ресурс] // HR-TV.Ru. – Режим доступа: URL: <https://hr-tv.ru/hrnews/osnovnym-vyzovom-stanet-vysokaja-konkurentsija-za-klienta.html> (дата обращения: 20.09.2025).

107. Aizman, R.I. The dynamics of personal potential of students learning at the pedagogical university in the metropolis and the regional center / R.I. Aizman, I.A. Galai, A.V. Lebedev // MOJ Anatomy & Physiology. – 2019. – Vol. 6. – No. 6. – P. 190–194.

108. Albakova, Z. A-M. Social and Psychological Features of Hardiness in Personality of Students of Higher Education Institutions / Z. A-M. Albakova, K. E. Ezhoy, S. Sh. Umerkaeva, M. A. Antonoya, A. V. Kidinov, Z. I. Aigumova, Y. V. Klepach // Propósitos y Representaciones. – 2020. – Vol. 8 (2). – P. 11.

109. Algadheeb, N. A. Professional/Career Orientation, Awareness, And Their Relationshi / N. A. Algadheeb // Journal of College Teaching & Learning (TLC). – 2015. – Vol. 12 (1). – P. 13–38.

110. Armour, C. The Health and Well-Being of Military Drone Operators and Intelligence Analysts: A Systematic Review. / C. Armour, J. Ross // Military Psychology. – 2017. – Vol. 29. – P. 83–98.

111. Betilmerzaeva, M. Personal Potential Development in post-social conditions. In D. K. Bataev, S. A. Gapurov, A. D. Osmaev, V. K. Akaev, L. M. Idigova, M. R. Ovhadov, A. R. Salgiriev, & M. M. Betilmerzaeva (Eds.) / M. Betilmerzaeva, M. Musaeva, E. Sugaipova // Knowledge, Man and Civilization- ISCKMC 2022. – Vol. 129. – European Proceedings of Social and Behavioural Sciences – European Publisher, 2022. – P. 228–234.

112. Bloom, B. S. Taxonomy od Educational Objectives / B. S. Bloom. – New York, 1977. – 296 p.

113. Boyt, T. E. The role of professionalism in determining job satisfaction in professional services: a study of marketing researchers / T. E. Boyt, R. F. Lusch, G. Naylor // Journal of Service Research. – 2001. – Vol. 3 (4). – P. 321–330.
114. Bronfenbrener, U. The ecology of human development / U. Bronfenbrener. – Cambrige, MA: Harvard University Press, 1979. – 492 p.
115. Calhoun, G. Adaptable automation interface for multi-unmanned aerial systems control: preliminary usability evaluation / G. Calhoun, M. Draper, C.A. Miller, H. Ruff, C. Breeden, J. Hamell // Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting. – 2013. – Vol. 57. – P. 26–30.
116. Cauchard, J. Drone & Me: an exploration into natural human-drone interaction. Proceedings of the 2015 ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing/ J. Cauchard, K. Zhai, J. Landay. – New York: ACM Press, 2015. – P. 361–365.
117. Clutterbuck, D. Mentoring in Action: A Practical Guide for Manegers, – L., 1995. – 244 p.
118. Clutterbuck, D., Megginson, D. Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture. CIPD Publishing, 2005. – 180 p.
119. Cuilford, J. P. The nature of Human Intellect / J.P. Cuilford. – New York, 1967. – 296 p.
120. Demianiuk, V. Experimental verification of the development of college students' value professional orientation / V. Demianiuk, Y. Pelech // Journal of Education, Health and Sport. – 2019. – Vol. 9 (1). – P. 495–518.
121. Diachenko-Bohun, M. Health Preserving Educational Environment in the Condition for Information Technologies / M. Diachenko-Bohun, L. Rybalko, I. Grygus, W. Zukow // Journal of History Culture and Art Research. – 2019. – Vol. 8 (2). – P. 93–101.
122. Dijkstra, E. W. A discipline of programming / Edsger W. Dijkstra. – Prentice-Hall, 1976. – 180 p.
123. Direito, I. The study of grit in engineering education research: a systematic literature review / I. Direito, Sh. Chance, M. Malik // European Journal of Engineering Education. – 2021. – Vol. 46. – No. 2. – P. 161–185.

124. Dr. Tarlika, L. A study of personality traits among higher secondary students / Dr. L. Tarlika, R. D. Raval // International Journal of Indian Psychology. – 2019. – Vol. 7 (4). – P. 323–326.
125. Ducheny, K. Graduate student professional development / K. Ducheny, H. L. Allezhauser, D. Crandell, T. R. Schneider // Higher Education. – 1997. – Vol. 31 (3). – P. 87–91.
126. Duck, S. T. Work Efficiency: Strategies for Success / S. T. Duck // Journal of Productivity and Management. – 2021. – Vol. 10. – No. 2. – P. 45–62.
127. Dyorina, N. V. Students' professional and personal potential as a basis for self-organisation of activities in the information and education environment / N. V. Dyorina, L. I. Savva, D. A. Balachenkov // Humanitarian and Pedagogical Research. – 2021. – T. 5. – № 3. – P. 11–18.
128. Dzhaneryan, S. T. Individual psychological characteristics of schoolchildren and college students with different types of attitude to bribery / S. T. Dzhaneryan, V. A. Kirik, D. I. Gvozdeva, E. A. Panina // Especial. – 2017. – Vol. 38 (56). – 12 p.
129. Elman, N. S. Professional Development: Training for Professionalism as a Foundation for Competent Practice in Psychology / N. S. Elman, J. I. Kaye, W. Robiner // Professional Psychology Research and Practice. – 2005. – Vol. 36 (4). – P. 367–375.
130. Evans, L. Professionalism, Professionality and the Development of Education Professionals / L. Evans // British Journal of Educational Studies. – 2008. – Vol. 56 (1). – P. 20–38.
131. Gagne, R.M. The Condition of Learning / R.M. Gagne. – New York, 1977. – 296 p.
132. Ginsburg, S. Before the white coat: perceptions of professional lapses in the pre-clerkship / S. Ginsburg, N. Kachan, L. Lingard. – Oxford: Med Educ., 2005. – 39 p.
133. Gleeson, D. On the making and taking of professionalism in the further education workplace / D. Gleeson, J. Davies, E. Wheeler // Journal of Sociology of Education. – 2005. – Vol. 26 (4). – P. 445–460.
134. Golden, T.D. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, inter-

dependence, and social support / T.D. Golden, R.S. Gajendran // Journal of Business and Psychology. – 2019. – Vol. 34. – No. 1. – P. 55–69.

135. Hafferty F. Measuring professionalism: a commentary. In: Stern DT, ed. Measuring Medical Professionalism / F. Hafferty. – New York: Oxford University Press, 2006. – 306 p.

136. Hakima, S. The Relationships Between Personality Traits and Students' Academic Achievement / S. Hakima, E. Hejazi, M. G. Lavasani // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2011. – Vol. 29. – P. 836–843.

137. Hodges, S.D. Regulating the costs of empathy: the price of being human / S.D. Hodges, K.J. Klein // Journal of Socio-Economics. – 2001. – No. 30. – P. 437–452.

138. Holroyd, C. Are assessors professional? / C. Holroyd // Active Learning in Higher Education. – 2000. – Vol. 1 (1). – P. 28–44.

139. Hoyle, E. Teaching: prestige, status and esteem / E. Hoyle // Educational Management & Administration. – 2001. – Vol. 29 (2). – P. 139–152.

140. Ishola, A. A. Impact of Educational, Professional Qualification and Years of Experience on Accountants' Job Performance / A. A. Ishola, S. T. Adeleye, F. A. Tanimola // Journal of Accounting and Financial Management. – 2018. – Vol. 4 (1). – P. 32–44.

141. Jain, N. Personality Traits of Senior Secondary Schools and their Impact on the Academic Achievement / N. Jain, Dr. V. Dahiya, Dr. Y. Chander // International Journal of Management. – 2020. – Vol. 11 (9). – P. 1598–1609.

142. Johnson, D. W., Johnson, R. T. Social skills for successful group work / D. W. Johnson, R. T. Johnson // Educational Leadership. N-Y. – 2007. – P. 29–33.

143. Kairbekova, B. D. An ontological approach to the disclosure of a person's personal potential / B. D. Kairbekova, A. O. Rudevskiy, M. B. Botambaeva, M. Bogaeva // Vestnik Innovatsionnogo Evraziyskogo universiteta. – 2023. – No. 4 (92). – P. 25–32.

144. Kamakina, O. Y. Features of Psychology of Health of Primary School Children / O. Y. Kamakina // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2016. – Vol. 233. – P. 192–195.
145. Kim Gene [et al.]. The DevOps Handbook: How to create world-class agility, reliability, and security in technology organizations. – Portland: IT Revolution Press, 2016. – 600 p.
146. Kornienko, O. S. Effortful Control in Primary Schoolchildren: Links with Personality, Problem Behaviour, Academic Achievement, and Subjective Well-Being / O. S. Kornienko, E. N. Petrenko, I. V. Leto, N.A. Fedorova, H.R. Slobodskaya // Psychology in Russia: State of the. – 2018. – Vol. 11 (4). – P. 18.
147. Kovas, Y. The Genetic and Environmental Origins of Learning Abilities and Disabilities in the Early School Years / Y. Kovas, C.M.A. Haworth, P.S. Dale, R. Plomin // Monographs of the Society for Research in Child Development. – 2007. – Vol. 72. – No. 3. – P. 1–224.
148. Lin, C.-Y. Employee turnover intentions and job performance from a planned change: The effects of an organizational learning culture and job satisfaction / C.-Y. Lin, C.-K. Huang // International Journal of Manpower. – 2021. – Vol. 42. – Iss. 3. – P. 409–423.
149. Livingstone, S. Risks and safety for children on the internet / S. H. Livingstone, A. Leslie, K. Ólafsson // The UK report: summary of key findings. EU Kids Online Network, London, UK. – 2010. – Vol. 35. – P. 705–723.
150. Lovat, T. International researchhandbook on values education and student wellbeing / T. Lovat, R. Toomey, N. Clement. – Dordrecht: Springer, 2010. – 492 p.
151. Luthra, A. Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication / A. Luthra, R. Dahiya // International Journal of Management & Business Studies. – 2015. – № 3 (5). – P. 43–48.
152. Lyon, E. S. Success with Qualifications: Comparative Perspectives on Women Graduates in the Labour Market / E. S. Lyon // Higher Education. – 1996. – Vol. 31 (3). – P. 301–323.

153. Malik, S. A. Personality traits among school going students / S.A. Malik // American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences. – 2019. – Vol. 26 (1). – P. 80–84.
154. Malle, B. F. How the Mind Explains Behavior: Folk Explanations, Meaning and Social Interaction / B. F. Malle. – Cambridge, MA: MIT Press, 2004. – 592 p.
155. Masni, H. The Role of Democratic Parenting on the Development of Self Potential and Student Creativity / H. Masni. – New York: Scientific Journal of Dikdaya, 2017. – № 6(1). – P. 58–57.
156. Matheny, K. B. The coping resources inventory for stress: A measure of perceived resourcefulness / K. B. Matheny, D. W. Aycock, W. L. Curlette, G. N. Junker // Journ. of Clinical Psychology. – 1993. – V. 49 (6). – P. 815–830.
157. McLennal, N. Coaching and Mentoring / N. McLennal. – Aldershot: Gower Publishing Limited, 1995. – 122 p.
158. Molen, Ht. Personality characteristics of engineers / Ht. Molen, H. G. Schmidt, G. Kruisman // European Journal of Engineering Education. – 2007. – Vol. 32. – No. 5. – P. 495–501.
159. Moreira, P. Students' Personality Contributes More to Academic Performance than Well-Being and Learning Approach – Implications for Sustainable Development and Education / M. Moreira, S. Pedras, P. Pombo // Investigation in Health, Psychology and Education. – 2020. – Vol. 10. – P. 1132–1149.
160. Morozikova, I. The Manifestation of Individual Psychological Characteristics of Students in a Situation of Knowledge Testing: Features of Work / I. Morozikova, K. Kuzmina, N. Kuznetsova // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. – 2018. – Vol. 288. – P. 168–173.
161. Moskvicheva, N. The Role of Students' Personality Characteristics in the Implementation of Scientific Research / N. Moskvicheva, S. Kostromina // Cognitive – Social, And Behavioural Sciences. – 2016. – Vol. 8. – P. 136–142.
162. Nashori, F.N. Human Potentials / F.N. Nashori. – Jakarta: Student Library, 2003. – 336 p.

163. Niederman, F. The evolution of IT (computer) personnel research: More theory, more understanding, more questions. *ACM sigmís Database: the Database for Advances in Information Systems* / F. Niederman, M. Mandviwalla. – 2004. – № 35(3). – P. 6–8.
164. Norton, B. *Mentoring* / B. Norton, J. Tivey. – Northants: Publisher Name, 1995. – 140 p.
165. Nurhasanah, N. Analysis of Guidance and Counseling Services About Self-Potentials in Class XI Students of SMA Negeri 6 Pontianak / N. Nurhasanah, B. Endang, S. Lestari // *Journal of Equatorial Education and Learning*. – 2016. – 6(12). – 554 p.
166. Osamika, B. E. Personality Characteristics, Psychological Wellbeing and Academic Success among University Students / B. E. Osamika, T. Lawal, A.E. Osamika, A.J.V. Hounhanou, M. Laleye // *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)*. – 2021. – Vol. 7 (3). – P. 805–821.
167. Papadakis, M. A. Unprofessional behavior in medical school is associated with subsequent disciplinary action by a state medical board / M. A. Papadakis, C. S. Hodgson, A. Teherani, N. D. Kohatsu // *Academic Medicine*. – 2004. – Vol. 79. – P. 244–249.
168. Plimmer, F. Mutual Recognition of Professional Qualifications / F. Plimmer // *Property management*. – 2002. – Vol. 20 (2). – P. 114–136.
169. Quinn, R. E. A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis / R. E. Quinn, J. A. Rohrbaugh // *Management Science* – 1983. – P. 363–377.
170. Rees, C. E. The Trouble with Assessing Students' Professionalism: Theoretical Insights from Sociocognitive Psychology / C. E. Rees, L. V. Knight // *Academic Medicine*. – 2007. – Vol. 82 (1). – P. 46–50.
171. Rohinsa, M. The Role of Personality Traits in Predicting Senior High School Students' Academic Buoyancy / M. Rohinsa, S. Cahyadi, A. Djunaidi, Tb. Z. Iskandar // *The Journal of Social Sciences Research*. – 2019. – Vol. 5 (9). – P. 1336–1340.
172. Romanova, E. S. Psychological problems and features of modern schoolchildren's communication / E. S. Romanova, L. I. Bershedov,

T. Yu Morozova, L. Yu. Ovcharenko, S. N. Tolstikova // World Journal on Educational Technology. – 2021. – Vol.13 (1). – P. 10–20.

173. Shevchenko, R. Comparative analysis of emotional personality traits of the students of maritime science majors caused by long-term staying at sea / R. Shevchenko, I. Popovych, L. Spytska, P. Bosov, S. Zinchenko, V. Mateichuk, O. Blynova // Revista Inclusiones. – 2020. – Vol. 7. – P. 538–554.

174. Shushara, T. V. The problem of professional orientation of youth: Trends and prospects / T. V. Shushara, A. N. Khuziakhmetov // Man in India. – 2017. – Vol. 97 (14). – P. 197–205.

175. Shutenko, E. N. The specifics of building a psychological space for the use of information technologies as tools for activating the personal potential of university students / E.N. Shutenko, A.I. Shutenko, D.A. Vorotyntseva // Psychologist. – 2022. – No. 5. – P. 82–96.

176. Soboleva, Yu. P. Marketing Approach to Forecasting of Regional Market Consumption Potential / Yu. P. Soboleva, I. G. Parshutina // Indian Journal of Science and Technology. – 2015. – Vol. 8. – Special issue 10.

177. Sockett, H. T. Teachers for the 21st century: redefining professionalism / H. T. Sockett // NASSP Bulletin. – 1996. – Vol. 29 (2). – P. 22–29.

178. Solobutina, M. Personal Development of Future Psychologists: Role of Reflection in Structure of Ego Identity / M. Solobutina. – Proceedings IFTE-2021. – P. 1611–1624.

179. Spivak D. Main trends of digitization in UNESCO's strategy / D. Spivak // International Journal of Cultural Research. – 2021. – № 1 (42). – P. 122–144.

180. Sullivan S. The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility / S. Sullivan, M. B. Arthur // Journal of Vocational Behavior. – 2006. – Vol. 69, №. 1. – P. 19–29.

181. Sunarto, S. Effect of psychology-based personality development training on the personality of vocational students / S. Sunarto, Z. Zainuddin, N. Nuraini // Cypriot Journal of Educational Sciences. – 2023. – Vol. 18 (2). – P. 482–491.

182. Tarabina, N. Psychological Features of the Personality of Students of Different Specialties / N. Tarabina, E. Grabovskaya, A. Tikhonov, Y. Kraev // International Journal of Higher Education. – 2020. – Vol. 9 (3). – P. 152–157.
183. Taranushenko, T. E. Peculiarities of Behavior in Schoolchildren in the First Years of Study / T.E. Taranushenko, E.A. Tepper // J Men Hea Psy Dis. – 2023. – Vol. 2 (201). – P. 1–7.
184. Tasmarra, T. Towards a kaffah Muslim: explore self-potential / T. Tasmarra. – New York: Human Echo, – 2000. – 336 p.
185. Teaching Revision: results and perspectives // The Education Digest. – 2008. – vol. 54.1. – P. 22–23.
186. Thoits, P.A. Stress, coping and social support processes: Where are we? (What next?) / P.A. Thoits // Journal of Health and Behavior. – 1995. – V. 36. – P. 53–79.
187. Tran Huy Phuong. High performance work system and intrapreneurial behavior: the role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation // Organizational Psychology. – 2022. – Vol. 12, No. 1. – P. 9–26.
188. Tripathi, A. Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation / A. Tripathi, P. Kalia // InnovationOrganization & Management. – Routledge Journals: Taylor & Francis LTD, 2023. – 22 p.
189. Troman, G. The rise of the new professionals? The restructuring of primary teachers works and professionalism / G. Troman // British Journal of Sociology of Education. – 1996. – Vol. 17 (4). – P. 473–487.
190. Turkle, S. The Second Self: Computers and the Human Spirit / S. Turkle. – Cambridge: MIT Press, 2005. – 386 p.
191. Turkle, S. The Second Self: Computers and the Human Spirit / S. Turkle. – Cambridge, MA: MIT Press, 1984. – 180 p.
192. Uzdenova, A. Individual psychological characteristics of personality as correlates of executive activity of university students / A. Uzdenova // SHS Web Conferences. – 2019. – Vol. 70. – P. 6.

193. Van Bragt, C.A.C. Looking for students' personal characteristics predicting study outcome / C.A.C. Van Bragt, A. Bakx, T.C.M. Bergen, M.A. Croon // Higher Education. – 2011. – Vol. 61 (1). – P. 59–75.
194. Vartanova, I. I. The role of motivation and system of values in the development of upper secondary school pupils' personalities/ I. I. Vartanova // Psychology in Russia: State of the Art – 2014. – Vol. 7 (2). – P. 27–38.
195. Vijh G. Effect of competency on employee performance and the mediating role of commitment: An empirical investigation in the IT Industry / G. Vijh, R. Sharma, S. Agrawal // Journal of Information and Optimization Sciences. 2022. Vol. 43. – Iss. 7. – P. 1573–1587.
196. Webster's third new international dictionary of the English language unabridged. – Springfield, MA: Merriam-Webster, 1986. – 1018 p.
197. Williams, K. W. A summary of unmanned aerial aircraft accident-incident data: Human factors implications. Technical report / K. W. Williams. – New York: Praeger, 2004. – 352 p.
198. Yu, Y. Personality and Developmental Characteristics of Primary School Students' Personality Types / Y. Yu, Y. Zhang // Frontiers in Psychology. – 2021. – Vol. 12 – P. 9.
199. Zenina, O. N. Digitalization as a Global Trend (On the Example of Moscow) / O.N. Zenina // American Scientific Journal. – 2021. – № 49-1. – P. 46–48.
200. Zichermann, G. Game-Based Marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests / G. Zichermann, J. Linder. – Hoboken, NJ: Wiley, 2010. – 206 p.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА	7
1.1. Командное взаимодействие в управленческой психологии	7
1.2. Особенности командообразования в эпоху цифровых технологий	24
Выводы по главе 1	35
ГЛАВА 2. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	37
2.1. Инструменты командообразования	37
2.2. Конфликты в организации	50
Выводы по главе 2	74
ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА	76
3.1. Цель и задачи исследования	76
3.2. Методика проведения эмпирического исследования	77
3.3. Основные результаты исследования и их интерпретация	81
3.4. Разработка практических рекомендаций для внедрения моделей успешного командообразования	89
Выводы по главе 3	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	96

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Научное издание

Мерзлякова Дина Рафаиловна

**СПЕЦИФИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ЭПОХУ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВА**

Монография

Авторская редакция

Компьютерная верстка: Т.В. Опарина

Подписано в печать 04.12.2025. Формат 60x84¹/16.

Усл. печ. л. 6,8. Уч. изд. л. 6,5.

Тираж 500 экз. Заказ № 1833.

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021
Тел.: + 7 (3412) 916-364 E-mail: editorial@udsu.ru

Типография Издательского центра «Удмуртский университет»
426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 2.
Тел. 68-57-18