

УДК 159

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ  
И КАК ИНДИКАТОР ОЦЕНКИ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**PSYCHOLOGICAL CLIMATE AS A FACTOR IN EFFECTIVE TEAMS  
AND AS AN INDICATOR OF ITS EFFECTIVENESS**

©**Казданян С. Ш.**

канд. психол. наук

*Российско-Армянский (Славянский) университет*

г. Ереван, Армения, [skazdan@yandex.ru](mailto:skazdan@yandex.ru)

©**Kazdanyan S.**

*Ph.D., Russian-Armenian (Slavonic) University*

*Yerevan, Armenia, [skazdan@yandex.ru](mailto:skazdan@yandex.ru)*

©**Захарян А. В.**

канд. экон. наук

*Российско-Армянский (Славянский) университет*

г. Ереван, Армения

©**Zakharyan A.**

*Ph.D., Russian-Armenian (Slavonic) University*

*Yerevan, Armenia*

*Аннотация.* Статья посвящена проблеме формирования и поддержания эффективности команды сотрудников в организации, в частности, психологическому климату как фактору эффективной команды и как индикатору оценки ее эффективности. Отмечается, что существуют разные подходы по выявлению взаимосвязи и взаимовлиянию психологических факторов и психологического климата в команде. Раскрываются основные закономерности эффективной команды в организации. Авторы считают, что эффективность команды и ее дальнейшая деятельность во многом зависят от ее правильного начального формирования, что и должно обязательно учитываться системой управления персоналом. Под эффективной командой подразумевается и рассматривается та команда, где есть наличие всех ролей и их гармоничное сочетание, а также благоприятный психологический климат.

*Abstract.* The article is devoted to the formation and maintenance of efficiency of employees in the organization, in particular, the psychological climate as a factor of effective teams and as an indicator for evaluating its effectiveness. It is noted that there are different approaches to identifying the relationship and mutual influence of psychological factors and psychological climate in the team. Describes the main regularities effective team in the organization. The authors believe that the effectiveness of the team and its future activities depends on its correct starting formation that should be taken into account by the personnel management system. Under the effective command is implied and is considered the team where there is availability of all roles and their harmonious combination, as well as favorable psychological climate.

*Ключевые слова:* эффективная команда, благоприятный психологический климат, индикатор оценки эффективности, психологические факторы, система управления персоналом.

*Keywords:* effective team, favorable psychological climate, indicator of performance evaluation, psychological factors, system of personnel management.

В XXI веке одной из главных причин низкой продуктивности труда, трудовой дисциплины и высокой текучести кадров организации, на наш взгляд, является неправильно сформированная команда сотрудников, в частности, без учета психологических факторов, влияющих на него, вследствие чего формируется неблагоприятный психологический климат, отрицательно действующий на эффективность всей команды и на конкурентоспособность самой организации [1].

Правильно сформированная команда сотрудников, то есть эффективная, как мы считаем, является залогом успешной деятельности всей организации.

Поскольку команда сотрудников организации — структура не статичная, а динамичная (происходят изменения во время ее деятельности: человеческие взаимоотношения меняются и др.), в практической деятельности организации возникает проблема не просто формирования команды сотрудников, но и своевременной оценки и выявления ключевых психологических факторов (оптимальное соотношение членов команды и т. д.), которые определяют ее эффективность. Соответственно, на основе полученных результатов возникает и проблема разработки и применения соответствующих мер по ее улучшению. В связи с этим актуальность данной темы очевидна.

Бесспорно, что проблема формирования и поддержания эффективности команды сотрудников в организации рассматривается с разных позиций. Ведь это комплексная проблема, изучением которой охвачены такие научные дисциплины, как экономика, менеджмент, социология, психология и др.

Так, с экономической позиции эффективность зависит от материальных критериев или ресурсов, с организационной — от технологий производственного процесса, с управленческой — от количества сотрудников, системы управления, с позиции психологии — от совместимости темпераментов сотрудников, психологического климата и т. п.

Следует отметить, что с точки зрения психологии менеджмента, трудность изучения данной проблемы заключается в отсутствии универсального эталона эффективной команды (имеется в виду соотношение командных ролей и т. д.), а также методов оценки ее эффективности, применимых для всех организаций. Именно по всем этим причинам изучение данного вопроса приобретает характер насущной потребности для конкретной организации, которая может развиваться только при правильном использовании всех наличных ресурсов и тем самым иметь конкурентное преимущество в постоянно изменяющейся рыночной среде. Одним из таких ресурсов и является человеческий капитал, который, по сравнению с материальным капиталом, кардинальным образом отличается и имеет свою специфику, без учета которого невозможно его эффективное использование.

Несомненно, удовлетворяя потребности (материальные или психологические) лишь отдельных сотрудников, без учета командных особенностей, можно достигнуть важных, с точки зрения руководства, результатов, которые, однако, с большей вероятностью в долгосрочной перспективе отрицательно скажутся на деятельности организации. Одним из таких причин может стать неудовлетворенность личности такой важной потребностью, как здоровый психологический климат в команде. Парадокс в том, что он формируется членами команды, вследствие внутри командных взаимоотношений, а, впоследствии, влияя на каждого его члена в отдельности, определяет эффективность деятельности всей команды.

Как утверждал Адам Смит [2], основа мотивации всех организаций — меркантильное стремление его руководства к прибыли, однако развитие новых концепций по теории управления показали обратное: современные успешные организации давно уже не руководствуются этим принципом. Их успешность во многом — результат правильного

управления человеческими ресурсами, а именно: стремление удовлетворить психологические потребности сотрудников, в частности, потребность в благоприятном психологическом климате. Формирование у каждого члена команды чувства сопричастности к некоему «мы», посредством его первоначально правильного формирования и управления, то есть эффективности.

Организации же могут перейти в другой конкурентный класс, лишь в том случае, если их система управления персоналом уделяет пристальное внимание к психологическим факторам, обеспечивающим эффективность ее сотрудников в группах. Речь не идет о совершенствовании методов психологического манипулирования командой с целью ее эксплуатации, а с точностью, наоборот, о повышении ее эффективности с заботой о человеке. В частности, поводом этому могут стать не только указанные объективные тенденции, а также становление, развитие и укрепление позиций таких социальных институтов, как трудовые профсоюзы. Это приведет к тому, что к сотрудникам больше нельзя будет относиться как к «издержкам» производства и при «ненадобности» или «несоответствии» каким-то субъективным критериям, увольнять или управлять посредством жестких, четко предписанных регламентов, что и формирует у человека отрицательную мотивацию. Как показывает опыт многих зарубежных стран, прошедших этот этап, те сотрудники, которые работают в командах с нездоровым психологическим климатом, рано или поздно покидают ее, что, в свою очередь, приводит к высокой текучести кадров и сказывается на качестве человеческих ресурсов, продуктивности и прибыли всей организации.

Следовательно, очевидно, что в наше время все более актуальным становится понятие работы в команде. На фирмах и предприятиях все больше уделяют внимание созданию эффективной команды, что в итоге приводит к более продуктивной работе и доходности, поскольку в результате взаимодействия людей в команде появляется возможность за довольно короткий промежуток времени достичь гораздо более высоких результатов, чем, работая поодиночке.

Бесспорно, что существует большое количество психологических факторов, которые необходимо учитывать при подборе кандидатов и создании эффективной команды. Одним из таких психологических факторов, который влияет на команду, является темперамент. Следующим важным фактором являются стилевые особенности мыслительной деятельности и командные роли, которыми характеризуется все ролевое разнообразие группы. Эти аспекты очень важны при подборе людей в команду, так как каждому из типов темперамента, каждому из стилевых особенностей мыслительной деятельности, свойственны свои характерные особенности поведения, принятия решений и взаимодействия с людьми. Поэтому при подборе людей в эффективную команду необходимо учитывать факторы, влияющие на психологическую атмосферу, которая в команде должна быть положительной, открытой и дружественной, что приведет к восприятию команды как «второй семьи».

Отметим, что во многих странах (Япония, Китай и др.), принимая во внимание важность психологических факторов в деятельности трудовых команд в организациях, разрабатывают и с некоторой периодичностью проводят своеобразные групповые тренинги, а также ротации сотрудников в другие команды, что положительно сказывается на психологическом климате организации и таким образом повышает ее эффективность.

Так, существуют разные подходы по выявлению взаимосвязи и взаимовлиянию психологических факторов и психологического климата в команде. К примеру, эффективную команду можно «косвенно» определить с помощью его отношения к самой организации (самовосприятие организации). Мы считаем, что это может сформировать не только определенное представление о психологическом климате в организации, но и о его имидже (восприятие со стороны людей из внешней среды).

В свою очередь, современной теорией управления персоналом являются теории человеческих ресурсов, согласно которым, надо активизировать стремление индивидов по внесению своего вклада в реализацию общих целей организации. Сторонники этой теории утверждают, что, вне зависимости от занимаемой индивидом месте в иерархической системе организации, он стремится к творческому самовыражению и даже большему, чем это требуется руководством. Соответственно, одно из главных задач управленческого персонала — рациональными научными методами стимулировать и использовать этот человеческий потенциал. Руководитель играет ключевую роль в команде сотрудников и должен уметь создавать вокруг себя такую обстановку, в которой каждый член команды сможет максимально проявить себя.

Исходя из диалектики развития управленческой мысли, можно сделать следующий вывод: сегодня предпринимательство является условием конкуренции, позволяющим отсеивать худшие предприятия и процветать более успешным. И, соответственно, перед организациями стоит задача улучшения условий труда отдельных сотрудников и группы сотрудников с целью повышения результативности. Несомненно, без основательного учета психологических факторов личности современные организации не смогут претендовать на успех в своей деятельности. Люди — не «издержки» производства, а решающий фактор его развития. В современных условиях те организации, которые во главу угла будут ставить интересы своих сотрудников и на этой основе сформируют команды, станут наиболее востребованными.

Таким образом, новая технологическая среда предъявляет новые требования к повышению эффективности организации. Эффективность организации можно обеспечить с помощью приобретения им разного рода преимуществ, а именно: экономических, финансовых, психологических, инвестиционных, кадровых и т. п.

Сегодня перед организациями стоит также задача улучшения условий труда отдельных сотрудников и группы сотрудников с целью повышения результативности, а без основательного учета психологических факторов, как мы отметили, современные организации не смогут претендовать на успех.

Именно понятие работы в команде становится актуальным в наше время. В организациях осознают важность эффективной команды и уделяют все большее внимание ее оптимальному формированию, поскольку это сказывается на психологическом климате и отражается на продуктивности труда. Очевидно, что в результате взаимодействия людей в команде можно достичь более высоких результатов. Ответственность за формирование эффективной команды во многом лежит на отделе по управлению персоналом, а ее дальнейшая эффективная деятельность во многом зависит от лидера. Ведь лидер формирует командную культуру в команде и может создать тот самый стержень, который будет способствовать процветанию командной деятельности. То есть одним из ключевых факторов эффективной деятельности команды является эффективный лидер, который гармонично использует навыки изначально правильно сформированной команды. В эффективной команде все обязанности должны быть распределены между ее членами так, чтобы каждый занимался тем, что умеет делать лучше всего, а недостатки можно было бы компенсировать командными усилиями. И поскольку командная деятельность связана с конкуренцией, то важной особенностью эффективной команды является умение избегать конфликтов, то есть толерантность его членов.

Рассмотрим психологический климат в команде. Психологический климат — эта потребность членов группы, которая одновременно является неким индикатором и залогом эффективной деятельности команды.

Считаем, что благоприятный психологический климат можно обеспечить, если коллектив имеет:

- компетентного, инициативного и сильного лидера, владеющего психологическими методами мотивации [3];
- нормальную морально–ценностную среду (показатели: взаимная поддержка, отсутствие конфликтов, низкая текучесть кадров);
- оптимальные размеры коллектива;
- четкие коллективные цели (каждый должен понимать, к каким результатам надо стремиться);
- креативность.

Таким образом, основные закономерности жизнеспособной и эффективной команды в организации следующие:

- психологическая совместимость;
- стиль управления;
- нормальные межличностные отношения;
- наличие общей социально значимой цели.

Это и есть основа психологического климата в команде, которая положительно влияет на общую мотивацию в организации, что, в свою очередь, влияет на такие показатели, как низкая текучесть кадров, высокая трудовая дисциплина и продуктивность. И, несомненно, делает организацию более конкурентоспособной и способствует выполнению ее миссии.

Психологический климат в команде должен быть правильно диагностирован, проанализирован и учтен в стратегических планах управления персоналом организации. Высокого же уровня эффективности команды можно достичь, если:

- оптимально сочетать стили управления (авторитарный, демократический, либеральный);
- сотрудник осознает свою роль (для этого нужно применять целевые должностные профили);
- использовать методы диагностирования психологического климата.

Следует отметить, что эффективность команды и его дальнейшая деятельность во многом зависят также и от ее правильного начального формирования, что должно обязательно учитываться системой управления персоналом. Для этого надо учитывать биосоциальную совместимость работников, в частности, совместимость темпераментов и социотипов. Любой человек при общении или взаимодействии с другими может чувствовать себя или раскрепощенно, или настороженно, и связано это во многом с определенным врожденным психологическим типом личности, или социотипом. Основоположником данного подхода является швейцарский психолог Карл Юнг. Согласно Юнгу, существуют 16 основных социотипов, которые представляют собой комбинации базовых типов:

- экстравертный и интравертный;
- сенсорный или интуитивный;
- логичный или этичный;
- рациональный и иррациональный (<http://biglibrary.ru/category38/book115/part4/>).

Данное деление, разумеется, относительно: оно лишь свидетельствует о том, что у конкретного человека в большей степени выражен тот или иной тип. Однако с целью формирования эффективной команды очень важно учитывать эти типологии, и с этой целью в организациях производятся социометрические измерения.

Попытаемся более подробно раскрыть важность психологического климата. Как было отмечено, успех организации во многом зависит от правильного соотношения потребностей (основа мотивации), которые возникают в процессе взаимоотношения «организация–личность» и которая дает организации конкурентное преимущество. Одним из таких потребностей группы, трудовой команды организации, которая является основой его эффективной деятельности, является психологический климат. Это понятие характеризует качество взаимоотношений в группе и доминирующее в ней настроение. Так, в одних условиях члены команды функционируют оптимально, могут реализовать свой потенциал, а в других — чувствуют некомфортно, и, в результате, могут проводить в ней мало времени или покинуть ее.

1. Одним из главных факторов, влияющих на психологический климат, является совместимость психологических типов, о котором мы говорили, то есть оптимальное сочетание в команде личностных качеств человека, их совместимость. Совместимость и взаимопонимание определяют степень гармоничной взаимозависимости всех членов команды. То есть эффективная команда — психологически целостная группа людей, в которой вместо многих «Я» существует концепция «Мы». Мнения, чувства и действия одного «Я» сближаются, образуя общие интересы, взаимодополняющие интеллектуальные и личные характеристики (<http://zhurnal-razvitie.ru/psihologiya-biznesa/psihologicheskij-klimat-v-kollektive.html>).

Итак, психологический климат — это сложная интегральная характеристика группы, который бывает либо благоприятным (доверие, безопасность, взаимопонимание, интеллектуальный и профессиональный рост, уверенность и др.), либо неблагоприятным (страх ошибиться, неуверенность, скука, конфликтность, нежелание вкладывать усилия и др.).

Оценка психологического климата решает и другую немало важную задачу для организации, а именно, выявляет внутреннее восприятие ее сотрудников, то есть насколько совпадают внутренние представления (или состояния) сотрудников организации тем внешним характеристикам или той миссии, для которой организация существует.

Таким образом, мы подразумеваем под эффективной командой ту команду, где есть наличие всех ролей и их гармоничное сочетание, а также благоприятный психологический климат. Следует отметить, что психологический климат нами рассматривался и как ключевой фактор эффективной команды, и как индикатор оценки ее эффективности.

Резюмируя выше сказанное, мы считаем, что проблему эффективной трудовой команды в организации нужно решать комплексно.

–Во-первых, следует исследовать показатели текучести кадров, трудовой дисциплины, продуктивности труда и др. и определить их оптимальную, приемлемую величину, которую можно достичь посредством четко действующего регламента, правильно сформированного корпоративного духа и которая будет базироваться на объективных оценочных технологиях.

–Во-вторых, посредством методов психодиагностики (тестирование, анкетирование и т. д.) оценить текущее состояние психологического климата.

–В-третьих, на основе передовых научных методов улучшить психологический климат в трудовых командах организации.

–В-четвертых, осуществить мотивацию (материальными или психологическими средствами) членов команды, нацеленную на высокую трудовую деятельность (первичные факторы воздействия и вторичные).

–В-пятых, создать Комитет по управлению персоналом с целью мониторинга, оперативной оценки и принятия решений по снижению рисков, связанных с эффективностью деятельности трудовых команд.

*Список литературы:*

1. Казданян С. Ш., Захарян А. В. К вопросу о формировании эффективной команды в организации // *Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей IV Международной научно-практической конференции* / Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева. Пенза: Наука и Просвещение. 2017. С. 187-190.
2. *Экономическая теория: Учебник* / Под общ. ред. акад. В. И. Видяпина, А. И. Добрынина, Г. П. Журавлевой, Л. С. Тарасевича. М.: ИНФРА-М, 2003. 714 с.
3. Казданян С. Ш., Аршакян Л. А. Мотивация как фактор развития организации // *Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: сборник статей Международной научно-практической конференции* / Под общей редакцией Г. Ю. Гуляева. Пенза: Наука и Просвещение. 2016. С. 298-303.

*References:*

1. Kazdanyan S. Sh., Zakharyan A. V. K voprosu o formirovaniy effektivnoi komandy v organizatsii // *Fundamental'nye i prikladnye nauchnye issledovaniya: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statei IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* / Pod obshch. red. G. Yu. Gulyaeva. Penza: Nauka i Prosveshchenie. 2017. S. 187-190.
2. *Ekonomicheskaya teoriya: Uchebnik* / Pod obshch. red. akad. V. I. Vidyapina, A. I. Dobrynina, G. P. Zhuravlevoi, L. S. Tarasevicha. M.: INFRA-M, 2003. 714 s.
3. Kazdanyan S. Sh., Arshakyan L. A. Motivatsiya kak faktor razvitiya organizatsii // *Innovatsionnye nauchnye issledovaniya: teoriya, metodologiya, praktika: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* / Pod obshchei redaktsiei G. Yu. Gulyaeva. Penza: Nauka i Prosveshchenie. 2016. S. 298-303.

*Работа поступила  
в редакцию 20.05.2017г.*

*Принята к публикации  
25.05.2017 г.*

*Ссылка для цитирования:*

Казданян С. Ш., Захарян А. В. Психологический климат как фактор эффективной команды и как индикатор оценки ее эффективности // *Бюллетень науки и практики. Электрон. журн.* 2017. №6 (19). С. 327-333. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/kazdanyan-zakharyan> (дата обращения 15.06.2017).

*Cite as (APA):*

Kazdanyan, S., & Zakharyan, A. (2017). Psychological climate as a factor in effective teams and as an indicator of its effectiveness. *Bulletin of Science and Practice*, (6), 327-333