

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-3-6-13  
УДК 159.9:331.546(045)

## Командообразование в деловых отношениях: мифы, парадоксы и перспективы развития

Н.С. Пряжников, Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова  
Финансовый университет Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

В статье отмечается ценность командной работы, условия ее эффективности, а также рост сомнений в универсальности командообразования применительно к решению всех возможных проблем. На этой основе выделяются наиболее распространенные мифы (мифологемы) командообразования и соответствующие парадоксы командной работы, а также пути преодоления этих мифов. В статье предлагается расширенное понимание команды с учетом возможности включения в нее работающих в удаленном режиме и так называемых «виртуальных» участников, чьи идеи и методы могут использоваться в групповой работе. Также рассматриваются основные ошибки со стороны психологов-тренеров, руководителей и преподавателей на тренингах командообразования. В качестве главной идеи, являющейся командообразующей, мы выделяем не только ориентацию на общие цели и ценности, но и принятие участниками общего стиля и метода решения определенных проблем. Сам стиль является особой ценностью, которая и определяет эффективность командной работы.

**Ключевые слова:** командообразование; культура взаимоотношений; ценности; мифологемы; эффективность командной работы

**Для цитирования:** Пряжников Н.С., Камнева Е.В., Коробанова Ж.В. Командообразование в деловых отношениях: мифы, парадоксы и перспективы развития. *Гуманитарные науки*. 2023;13(3):6-13. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-3-6-13

ORIGINAL PAPER

## Team Building in Business Relations: Myths, Paradoxes, and Prospects of Development

N.S. Pryazhnikov, E.V. Kamneva, Zh.V. Korobanova  
Financial University, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The article points out the value of teamwork and highlights the conditions for its effectiveness. There is also a growing doubt about the universality of team building in relation to solving all possible problems. On this basis, the most common myths (mythologemes) of team building and the corresponding paradoxes of team work are singled out, as well as the ways to overcome these myths. The article proposes an expanded understanding of teams, taking into account the possibility of including participants in modern teams who work not only remotely, but also the so-called “virtual” participants, whose ideas and methods can be used in teamwork. The article also discusses the main mistakes on the part of psychologists- coaches, managers and teachers at team building training sessions. As the main idea, which is “team-building”, we emphasise not only the orientation towards common goals and values, but also the adoption by the participants of a common style and method for solving certain problems. The style itself is a special value, which determines the effectiveness of teamwork.

**Keywords:** team building; culture of relationships; values; mythologemes; effectiveness of teamwork

**For Citation:** Pryazhnikov N.S., Kamneva E.V., Korobanova Zh.V. Team building in business relations: Myths, paradoxes, and prospects of development. *Humanitarian sciences*. 2023;13(3):6-13. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-3-6-13

## ВВЕДЕНИЕ

Командообразование уже давно является наиболее популярным направлением подготовки управленческих кадров [1–5]. Проблематика командообразования и его эффективного функционирования отражается в исследованиях по самым разным направлениям, особенно касательно высокотехнологичных производств, где целые поточные линии или даже заводы-автоматы все чаще управляются командой хорошо подготовленных операторов. Важную роль эффективные команды играют и в армии (экипажи, боевые расчеты и другие слаженные группы специалистов в разных родах войск), они все больше востребованы в сфере услуг, в организации досуговой деятельности населения, в управлении и т.п. [1]. Даже в семейной психологии сама семья рассматривается не только как «союз любящих сердец», родителей и воспитателей, но и в контексте выполнения «экономической функции», как особая команда [6]. Эффективность команд во многом подтверждается и в фольклоре, отражающем трудовую деятельность, например в известных поговорках: «один ум хорошо, а два лучше», «один в поле не воин» и даже в сказках, например в знаменитой «Репке». Однако в специальных научных исследованиях нередко оговаривается, что только числом работников серьезные вопросы не решаются. Более того, нередко профессионализм, эффективность, рентабельность и т.п. как раз и определяются тем, насколько удалось сэкономить ресурсы (в том числе и человеческие) для решения тех или иных задач. И идеалом здесь была бы такая минимизация человеческого ресурса, когда задачу выполняет лишь один работник.

Основные проблема и задачи исследования

Сказанное выше определяет *главное противоречие и, соответственно, главную проблему настоящего теоретико-методологического исследования*, когда, с одной стороны, все громче звучат призывы расширять командообразование, увеличивая и усиливая готовность работников к командной (и проектной) работе, а с другой стороны — требование минимизации затрат (особенно человеческих) заставляет искать варианты минимизации численности работников, в том числе команд. Причем, если ранее к сокращению персонала приводила механизация и автоматизация производства, то в современных условиях все больше развиваю-

щаяся цифровизация производства позволяет не только обеспечивать эффективную трудовую деятельность, но и замещать бывшие коллективы всего лишь одним работником.

Правда, данное противоречие во многом компенсируется необходимостью использовать небольшие, но при этом высококвалифицированные команды (экспертные группы и пр.), что лишь подчеркивает важность командообразования. Но одновременно это ставит и новую задачу — уточнение численности таких команд, срока их эффективной деятельности, а также проблему отбора, подготовки и обеспечения функционирования [7].

Соответственно, упрощенное понимание командообразования как панацеи от всех бед часто оказывается неоправданным и порождает множество мифов, точнее — мифологем (как некой искаженной реальности), специальное рассмотрение которых является, на наш взгляд, важным условием их преодоления. Публикуются специальные работы, где все чаще рассматриваются мифы командообразования<sup>1</sup>. Разные авторы часто выделяют следующие наиболее популярные мифы, связанные с командной деятельностью: 1) команда появляется быстро, важно лишь собрать соответствующих людей; 2) команда может решать все проблемы лучше, чем отдельные специалисты; 3) команда обязательно предполагает сближение людей; 4) эффективная команда важнее, чем ментальность ответственных руководителей (соответственно, не обязательно менять позицию руководителей, а нужно лишь предлагать готовые решения); 5) в основе эффективности команды — психологическая совместимость и благоприятная психологическая атмосфера; 6) тренинг командообразования можно проводить для всех сотрудников предприятия; 7) в тренинге командообразования важнее процедура (игры, упражнения), чем методология, идеи и ценности<sup>2</sup>. Мы не будем подробно анализировать эти мифы, так как это сделано другими авторами, но обратимся к их опыту и попробуем обозначить иные мифологемы.

Также важно в контексте данных мифов рассматривать возникающие парадоксы, не только иллюстрирующие суть этих мифов (через уточнение различных несостыковок, проблем более

<sup>1</sup> URL: <https://katarsis.ru/mify-i-realnost-komandoobrazovaniya/>

<sup>2</sup> URL: <https://studfile.net/preview/1664835/page:19/>

частного характера, относящихся к конкретной деятельности), но и помогающие лучше понять пути совершенствования командообразования. Заметим, что суть любой трудовой деятельности как раз и определяется осмыслением тех проблем и противоречий, для решения которых предназначена данная профессия, данный трудовой пост или данная трудовая функция. Еще академик ЕА. Климов определял суть трудовой (эргатической) функции как «любое уменьшение степени неопределенности между элементами эргатической системы» [8]. Парадоксальность при этом лишь подчеркивает живучесть и стойкость многих мифов, связанных с командообразованием. Она понимается нами как противоречие, возникающее между обыденными (а часто и весьма распространенными) представлениями о каком-то явлении, с одной стороны, и фактами, противоречащими этим представлениям, — с другой.

На этом основании выделим *основные задачи нашего теоретико-методологического исследования*:

1. Уточнение сущности командообразования, в частности через сравнение с другими близкими понятиями, и выделение наиболее важных характеристик современных эффективных команд.

2. Уточнение особенностей формирования, развития и функционирования эффективных команд.

3. Определение перспективных путей преодоления имеющихся парадоксов и соответствующих мифов командообразования.

### **УТОЧНЕНИЕ СУЩНОСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ, РАЗВИТИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД**

Различные авторы выделяют примерно одинаковые характеристики эффективной команды, в частности: общее понимание цели (и соответствующих параметров эффективности деятельности), общая мотивация, ценности (и их принятие большинством участников), иногда — общие идеалы и общие интересы, определенное оптимальное количество участников команды (часто не более 3–7, максимум 12–15 человек), высокая сплоченность, согласованность действий, высокое мастерство (компетентность) участников, взаимоподдержка (взаимопомощь,

взаимозаменяемость); нередко подчеркивается обязательное наличие лидера [1]. В дальнейшем мы рассмотрим некоторые из этих сущностных характеристик команды, обозначив популярные на уровне общественного сознания мифы и соответствующие парадоксы, связанные с этими характеристиками.

1. *Миф о существенном отличии «эффективной команды» от «коллектива».* Возникает вопрос: чем команда отличается от коллектива, от рабочей группы? Предполагается, что команда обычно организуется для решения наиболее важных производственных задач и частично с этим можно согласиться. Но, если учесть, что и команда в своем развитии проходит ряд этапов (стадий) прежде, чем стать «эффективной», то данная логика становления характерна и для коллективов, и для рабочих групп. Возможно, здесь следует руководствоваться следующей закономерностью: рабочая группа по мере своего развития может стать коллективом (более развитым образованием), а уже затем — «эффективной командой».

Но возникает и другой правомерный вопрос: если говорить о командообразовании, то с какого момента, на каком этапе развития появляется именно команда? Парадоксальность ситуации состоит в том, что полноценная команда сразу может и не появиться, если у данной группы людей не произойдет развитие, часто связанное с преодолением определенных проблем. Примерно так же это происходит с человеком, но ведь никто не скажет, что ребенок или подросток (во многом наивный и неумелый) — это не личность. Однако, по этой логике, еще неразвитая рабочая группа или коллектив тоже может считаться командой. Несколько проясняет ситуацию видение перспективы развития рабочей группы (или коллектива). Если перспектива связана с совершенствованием трудовой деятельности, то можно говорить о потенциальной эффективной команде, но если работники довольствуются скромными достижениями и не собираются совершенствоваться, то об этом говорить не приходится.

Важной характеристикой эффективной команды является ее ценностная направленность. Рассматривая основные циклы развития организации, Т. Ю. Базаров выделяет следующую логику: 1) «тусовка», где главная ценность — межличностное общение при формальном решении

деловых вопросов; 2) «механизация», когда на первый план выходят ценности качественного выполнения заданий (при возможности заменять «неэффективных» сотрудников); 3) «внутреннее предпринимательство», где главной ценностью выступает личная ответственность каждого специалиста за свою работу; 4) «управление качеством», когда главная ценность — это «всемерная ориентация всех и каждого на качество» совместной деятельности, что предполагает взаимопомощь, общие радости и общие переживания [9]. Мы считаем, что подобная логика развития вполне применима и к конкретным коллективам, и к командам. Соответственно, сами ценности не всегда могут быть установлены и приняты всеми участниками сразу, так как иногда требуется определенное развитие этих ценностей в ходе совместных действий, а нередко — и дискуссии, и даже избавление от участников с совершенно чуждыми ценностями.

2. Не меньше проблем и соответствующих мифов возникает и с *общим пониманием целей и эффективности командной работы*. Например, сами цели могут быть социально сомнительными, не ориентированными на интересы потребителей и клиентов. Нередко коллективы (как потенциальные команды) понимают, что приходится что-то делать лишь для того, чтобы удовлетворить амбиции каких-то высоких начальников, а иногда сотрудники вынуждены отчитываться о псевдоинновациях. Как ни парадоксально, даже в такой работе может быть определенная эффективность и соответствующие эффективные команды. В таких случаях не всегда целесообразно напрямую конфликтовать с некомпетентным руководством (или с заказчиками), а следует искать точки соприкосновения, и пусть даже в «параллельном» формате (с ориентацией на ожидания руководителей и рассчитывая на собственную совесть и профессионализм) находить возможности для решения тех задач, за которые потом не будет стыдно [10].

3. Другой распространенный миф связан с численностью «эффективной команды», когда считается, что она не должна быть большой (не более 3–7 чел., в крайнем случае — не более 12–15). Но как быть с командами кораблей (например, парусный линейный корабль середины XIX в. с 135 пушками на борту), где трудились иногда до 300–800 чел.; с воинскими

подразделениями (ротами, батальонами)? А с рабочей группой, состоящей всего из двух человек, которым поручено разработать сложный проект в сжатые сроки? Аналогично, возникают вопросы с определением количества соавторов какой-то книги или статьи. К этому можно добавить и ситуации, когда в решении каких-то производственных вопросов участвуют специалисты либо работающие в удаленном режиме, либо, вообще — по переписке.

Получается, что определить оптимальный фактический состав команды достаточно сложно. К тому же иногда даже ее присутствующие участники очень неэффективны, выполняя второстепенные роли, а то и просто наблюдая за дискуссией лидеров при обсуждении сложных вопросов. Но как это ни парадоксально, такие работники нужны более активным участникам команды, так как создают они «фон», «атмосферу» и выполняют рутинную работу. Правда, остается вопрос: каков же оптимальный состав команды, с учетом того, что не все ее участники одинаково эффективны? Мы считаем, что многое здесь определяется совокупностью факторов, упомянутых выше.

Очень важно учитывать специфику целей и производственных задач, а также другие факторы (сроки исполнения, наличие различных ресурсов, мотивацию работников, их усталость и т. п.). Важной особенностью при этом является также учет сложившихся индивидуальных стилей работников.

4. Четвертый миф связан с *такими характеристиками команды, как «согласие», «высокая сплоченность» и «единомыслие»*. Ранее уже говорилось о том, у участников команды, по мере прохождения ими разных этапов в своем развитии, постепенно появляются общие представления о целях, ценности и эффективности [11]. Но важно отметить, что нередко решение проблем предполагает рассмотрение разных точек зрения, а это неизбежно приводит к спорам, дискуссиям и даже определенным внутрисрупповым конфликтам, преодоление которых способствует решению поставленных задач.

В этом случае на первый план в эффективной команде выходит готовность всех ее участников соблюдать определенные правила споров. Недаром, выделяя традиционные ролевые позиции в команде, эксперты говорят не только о «генераторах идей», но и о «критиках». Важно и то, что именно в ходе таких культурных

дискуссий команда постепенно обретает свою самооценку, внутреннюю идентичность.

На этой основе можно обозначить распространенную ошибку многих руководителей, психологов и преподавателей, стремящихся заниматься командообразованием. Она заключается в том, что участников всячески оберегают от обозначения альтернативных точек зрения, особенно при обсуждении острых вопросов производства или общественной жизни, с тем, чтобы избежать настоящих дискуссий. Одно из возможных объяснений таких опасений связано, на наш взгляд, с тем, что организаторы не понимают сущности дискуссии и не могут управлять ею. Получается, что проще сымитировать единодушие и согласие, часто основанное на доминирующих взглядах какого-то лидера группы. Но нежелательна и другая крайность, когда эффективность командной работы определяется высоким эмоциональным накалом участников.

5. Пятый миф связан с *приоритетом демократических и даже либеральных взаимоотношений в команде*. В частности, многие отрицают то, что в команде может быть авторитарный лидер. Но если исходить из того, что в основе команды — принятие большинством общих ценностей (включая и ценности самого стиля взаимоотношений), то возможно и существование эффективных команд, основанных на жестком управлении.

В этой связи возникает вопрос: какие стили управления наиболее целесообразны в учебных группах или на начальных стадиях командообразования? Нам представляется, что новой группе следует дать возможность для саморегуляции, — пусть участники сами попробуют выработать нормы взаимоотношений. Но если эти пробы слишком затянутся, то целесообразнее более жесткое вмешательство ведущих: руководителей, преподавателей, тренеров-психологов. При этом желательно, чтобы группа сама «созрела» для того, чтобы воспринять свои ошибки и обратиться за внешней поддержкой, особенно, когда необходимо решить важный вопрос в определенные сроки.

6. Шестой миф связан с тем, что некоторые *отрицают в командах какую-то иерархию, хотя нередко и признают необходимость лидера*. Мы бы разделили иерархии на «постоянные» и «ситуативные». Например, при решении и обсуждении определенных вопросов можно было

бы ввести правило «полного равенства», когда высказываться на равной основе могут все участники, а в том, что касается организации самой работы группы, кто-то должен руководить, контролировать участников и даже прекращать работу группы. Кроме этого, можно разграничить иерархии «компетентностные», «организационные» и иные — в зависимости от состава группы и решаемых ею задач. Таким образом, группы могут быть и иерархическими, но в каких-то случаях, особенно при обсуждении важных вопросов, желательно на время отказаться от иерархии и всем, включая лидеров и организаторов, работать на равных.

7. Седьмой миф связан с *убежденностью многих в том, что при обсуждении важных и сложных вопросов надо давать каждому участнику высказываться столько, сколько требуется*. По сути, это отказ от регламента, поэтому важно вырабатывать у участников «чувство времени» (тайм-менеджмент).

Как уже отмечалось ранее, важным условием развития сплоченности и групповой идентичности в команде является постепенное освоение участниками культурных правил взаимодействия. А одним из признаков такой культуры является как раз уважение к другим участникам.

8. Восьмой миф связан с мнением о том, что *команды можно легко создавать, если использовать определенные психолого-педагогические правила, а то и вовсе — путем распоряжений начальства*. Справедливости ради следует сказать, что иногда это получается. Но при решении особо творческих задач директивные методы формирования эффективных команд не всегда себя оправдывают. К сожалению, даже эффективные команды, созданные на основе воодушевления, не всегда бывают долговечными, — иногда они распадаются, хотя могут собираться вновь.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

На основе анализа мифов (мифологем) и парадоксов командообразования можно наметить *перспективы развития командообразования*:

1. Важно учитывать общую логику превращения обычной группы в коллектив, а потом и в эффективную команду. В большинстве случаев не следует сразу ожидать от новой команды высокой эффективности.

2. Цели и ценности команды могут меняться по мере ее развития. Более того, само обсуждение и принятие новых ценностей способно стать предметом особой деятельности команды, и, возможно, ее за это будут рассматривать в качестве примера успешного развития.

3. Численность команды следует определять, исходя из поставленных целей и имеющихся ресурсов. При этом надо всячески стремиться к ее оптимизации. Кроме того, важно по-новому взглянуть на так называемые «виртуальные» команды, работающие в сетевом пространстве, и даже на «виртуальных» участников.

4. В основе единомыслия команды могут выработать не только идеи и цели, но и общие методы, общую культуру. Принятые правила взаимодействия в итоге обеспечат команде сплоченность и взаимопомощь.

5. Внутри одной команды могут сосуществовать как либерально-демократические, так и директивные стили руководства (лидерства) и взаимоотношений. При этом перспективным представляется разделение таких стилей на организационные (связанные с функционированием команды) и деловые (связанные с решением проблем, — для чего данная команда и создавалась).

6. Команды могут быть как иерархическими, так и эгалитарными (без выраженных иерархий). При этом мы считаем, что иерар-

хия неизбежна, так как участники могут различаться по квалификации, опыту, личным особенностям. Но в моменты принятия каких-то сложных решений желательно работать на равных. Это не исключает и ролевого распределения участников («генераторы идей», «критики», «оппоненты» и др.), но сами роли не должны навязываться участникам. Более того, каждый из участников команды может менять и пробовать роли по своему усмотрению.

7. Команды могут создаваться искусственно (включая в особых случаях и директивное формирование) и образовываться самостоятельно, на основе добровольных усилий работников. Со стороны руководства, тренеров-психологов или педагогов к каждому случаю должен быть особый подход. Особенно важно вовремя увидеть новую эффективную команду и всячески поддерживать ее, а в случае прекращения ее деятельности — изучать позитивный и негативный опыт.

## ВЫВОДЫ

Необходимо накапливать опыт эффективных команд и чаще использовать его в целях совершенствования командообразования, минимизации ошибок и преодоления пока еще популярных мифов (мифологем), связанных с эффективными командами.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.В. Работа с командой: психологические возможности. М.: ИНФРА-М; 2021. 152 с.
2. Камнева Е.В., Пряжников Н.С., Полевая М.В. Тренинг командообразования и групповой работы. М.: Прометей; 2019. 219 с.
3. Гаража Н.А., Рзун И.Г., Ирицян Г.Э. Социальные сети как феномен виртуального обучения в условиях информационного общества. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2021;11(4):125–132.
4. Петренко А.А. О необходимости формирования компетенций руководителей образовательных организаций в области командообразования. *Тенденции развития науки и образования*. 2021;73–6:116–119.
5. Никаева Р.М., Дикаева Х.М. Командообразование в условиях современной организации. *ФГУ Science*. 2021;4(24):149–154.
6. Пряжников Н.С. Психология нестабильной семьи: проблемы, парадоксы и немного оптимизма. М.: Изд-во МПСУ; 2020. 164 с.
7. Пряжников Н.С., Камнева Е.В. Модели профпригодности в управлении персоналом, профориентации и самоменеджменте. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2022;12(4):64–70.
8. Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Культура и спорт. ЮНИТИ; 1998. 350 с.
9. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. М.: Юрайт; 2023. 381 с.
10. Камнева Е.В., Пряжников Н.С., Бабанова Е.В., Буянова С.М. Имитация личной и профессиональной ответственности в условиях директивных предписаний. *Вестник Омского университета. Серия: Психология*. 2020;(4):27–41.

11. Клементьева М.В. Рефлексия образовательных проектов современных студентов. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2021;11(4):117–124.

#### REFERENCES

1. Avdeev V.V. Working with a team: psychological possibilities. Moscow: INFRA-M; 2021. 152 p. (In Russ.).
2. Kamneva E. V., Pryazhnikov N. S., Polevaya M. V. Team building and group work training. Moscow: Prometheus; 2019. 219 p. (In Russ.).
3. Garazha N.A., Rzun I. G., Iritsyan G. E. Social networks as a phenomenon of virtual learning in the information society. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanitarian sciences. Bulletin of the Financial University*. 2021;11(4):125–132. (In Russ.).
4. Petrenko A.A. On the need to form the competencies of heads of educational organizations in the field of team building. *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya = Trends in the development of science and education*. 2021;73–6:116–119. (In Russ.).
5. Nikaeva R. M., Dikaeva Kh. M. Teambuilding in the conditions of modern organization. *FGU Science = Scientific Journal of the Department of Public Administration*. 2021;4(24):149–154. (In Russ.).
6. Pryazhnikov N. S. Psychology of an unstable family: problems, paradoxes and a bit of optimism. Moscow: Publishing house of MPSU; 2020. 164 p. (In Russ.).
7. Pryazhnikov N. S., Kamneva E. V. Models of aptitude in personnel management, career guidance and self-management. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanitarian sciences. Bulletin of the Financial University*. 2022;12(4):64–70.
8. Klimov E. A. Introduction to the psychology of work. Moscow: Culture and sport. UNITI; 1998. 350 p. (In Russ.).
9. Bazarov T. Yu. Psychology of personnel management. Moscow: Urait; 2023. 381 p. (In Russ.).
10. Kamneva E. V., Pryazhnikov N. S., Babanova E. V., Buyanova S. M. Imitation of personal and professional responsibility in the conditions of directive prescriptions. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Psihologiya = Bulletin of Omsk University. Series: Psychology*. 2020;(4):27–41. (In Russ.).
11. Klement'eva M. V. Reflection of educational projects of modern students. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanitarian sciences. Bulletin of the Financial University*. 2021;11(4):117–124. (In Russ.).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

**Николай Сергеевич Пряжников** — доктор педагогических наук, профессор, профессор департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет, Москва, Россия

**Nikolay S. Prjazhnikov** — Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Psychology and Human Capital Development Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-9909-7372>

Автор для корреспонденции / Corresponding author  
nsp-22@mail.ru

**Елена Владимировна Камнева** — кандидат психологических наук, доцент, доцент департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет, Москва, Россия

**Elena V. Kamneva** — Cand. Sci. (Psychological Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Psychology and Human Capital Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-6165-1339>

ekamneva@yandex.ru

**Жанна Владимировна Коробанова** — кандидат психологических наук, доцент департамента психологии и развития человеческого капитала, Финансовый университет, Москва, Россия

**Zhanna V. Korobanova** — Cand. Sci. (Psychological Sciences), Associate Professor of the Department of Psychology and Human Capital Development, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-7230-5335>

korobanova\_j@mail.ru

**Заявленный вклад авторов**

**Н.С. Пряжников** — разработка общей концепции, постановка проблемы, написание раздела «Основные проблема и задачи исследования».

**Е.В. Камнева** — написание разделов «Уточнение сущности командообразования и особенностей формирования, развития и функционирования эффективных команд» и «Перспективы развития командообразования».

**Ж.В. Коробанова** — написание аннотации, введения, выводов.

**Declared contributions of the authors**

**N. S. Pryazhnikov** — development of the general concept, problem statement, writing the section “The main problem and tasks of the research”.

**E. V. Kamneva** — writing of the sections “Clarification of the essence of team building and peculiarities of formation, development and functioning of effective teams” and “Prospects of team building development”.

**Zh. V. Korobanova** — writing the abstract, introduction, conclusions

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 20.02.2023; принята к публикации 15.03.2023.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received on 20.02.2023; accepted for publication on 15.03.2023.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*