

# Модели формирования проектной команды

В. С. Самойленко<sup>1</sup>, А. Ю. Федотова<sup>2</sup>

Южный федеральный университет, г. Таганрог

<sup>1</sup>vsamoylenko@sfedu.ru, <sup>2</sup>ayfedotova@sfedu.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены модели формирования проектных команд. Приводится сравнительная характеристика и выделены положительные стороны каждой модели. Сделано предположение об эффективной комбинации критериев для построения модели формирования проектной команды.

**Ключевые слова:** проектная команда, модель формирования, управление командой, методы формирования команды

## I. ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, где человек, как личность, имеет большую значимость, особое внимание уделяется формированию продуктивных и эффективных команд. В создании такой команды заинтересованы как руководители организации, в которой формируется команда, так например, заказчики и инвесторы.

При реализации проекта задействованы специалисты разных сфер, взглядов и интересов. Результат выполнения проекта зависит от того, насколько точно будут подобраны члены команды, насколько их профессиональные и личные характеристики дополняют друг друга. Очевидно, что подбор членов команды для реализации проекта – половина успеха.

## II. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ

В 2013 году издание “Project Management Institute” опубликовало первое определение проектной команды и ее членов: «множество людей, которые поддерживают руководителя проекта в выполнении работы проекта для достижения целей». [1]

На сегодняшний день тема формирования проектной команды была рассмотрена множеством отечественных и зарубежных авторов. Среди них А.В. Цветков, В.Н. Бурков, И. Голжратт и другие. В работах рассматривается теория и практика проектного управления, а также управление бизнес-процессами. [2]

При формировании команды необходимо учитывать факторы, влияющие на принципы формирования. К таким факторам относятся:

1. Особенность проекта. Этот фактор влияет на количество участников команды, состав специалистов и необходимые навыки для реализации.
2. Внутренняя среда. Оказывает влияние, исходя из установленных внутри организации норм и правил, распределения ролей, моральных принципов.
3. Тип лидерства в проекте. С одной стороны, менеджер проекта может контролировать каждый шаг в реализации проекта, с другой – может давать возможность членам команды

брать на себя ответственность и самостоятельно ставить задачи. [3]

Также, к значимым факторам можно отнести:

1. Навык решения проблем. Реализация проекта не исключает риск появления сложностей и трудностей. В команде необходимо иметь человека, способного прогнозировать, оценивать и разрешать подобные ситуации.
2. Наличие необходимых специалистов. Важный фактор, отвечающий за достижение поставленных целей и реализацию соответствующих задач. Необходимо четко сформировать задачи, и соответственно им подобрать специалистов.
3. Инициативность, энергичность, честолюбие. Эти качества, как правило, компенсируют существующие недостатки специалиста. [4]

На основе изложенных факторов, которые необходимо учесть при формировании команды, было рассмотрено несколько моделей формирования проектной команды.

В модели «Большой пятерки» рассматривается пять универсальных черт личности: экстраверсия, доброжелательность, сознательность, невротизм и открытость опыту. Содержание пяти факторов описано в таблице 1.

ТАБЛИЦА 1. ОПИСАНИЕ СОСТАВЛЯЮЩИХ ПЯТИ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ ЛИЧНОСТИ

Высокоуровневый фактор	Фактор	Описание
Альфа	Доброжелательность	характеризует отзывчивость, дружелюбие, чувствительность и мягкосердечность
	Сознательность	включает ответственность, организованность, практичность и зависимость
	Невротизм	(эмоциональная нестабильность) указывает на тревожность, склонность к негативным эмоциям, подверженность беспокойству и страхам
Бета	Открытость опыту (пластичность)	предполагает широту интересов, развитое воображение, любознательность и артистичность
	Экстраверсия (стабильность)	Описывает общительность, уверенность в себе, активность, энергичность и доминантность

В начале 2000-х гг. появилась альтернативная шестифакторная модель, которая добавляет к пяти исходным с «Большой пятёркой» факторам шестой – честность. Диагностика пяти факторов личности

осуществляется опросниками, разработанными или адаптированными во многих странах. Оригинальный опросник NEO-PI-R адаптирован в России.

Положительные стороны модели Большой пятерки:

1. Универсальность.
2. Точность.
3. Интерпретация полученных результатов.

В основе модели Катценбаха и Смита заложена идея о том, что команда эффективна, если все участники привержены общей задаче, владеют взаимодополняемыми навыками и взаимно ответственны – несут ответственность не только персональную за свою часть работы, но и друг перед другом и за всю команду. [5] На рис. 1 изображена модель Катценбаха и Смита.

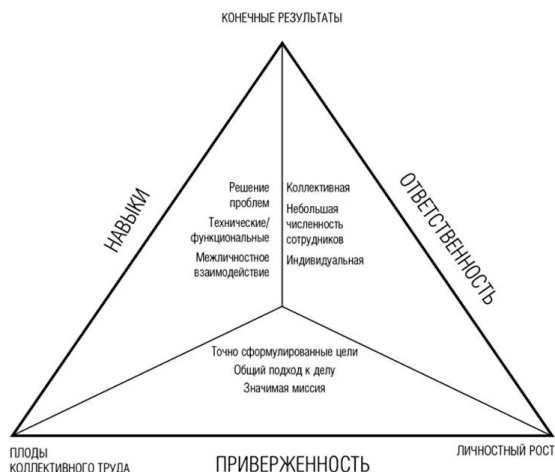


Рис. 1. Модель Катценбаха и Смита

Согласно этой модели для эффективной деятельности с достижением результата, команде необходимо обладать всеми взаимодополняемыми навыками:

1. Профессиональные. Новый продукт можно разработать только при объединении знаний и навыков специалистов из разных сфер, например, маркетолога и разработчика.
2. Навыки решения проблем и принятия решений. Важность идентификации командой проблем и поиск возможностей для их решения, особенно на ранних этапах.
3. Навыки взаимодействия. Готовность к риску, полезная критика, умение слушать, готовность доверять, признавать чужие интересы и достижения.

Положительные стороны модели Катценбаха и Смита:

1. Фокусировка на результатах и шагах, необходимых для их достижения.
2. Конкретная информация о каждом из факторов эффективности.

Модель Т7 определяет семь различных факторов эффективности команды – пять внутренних по отношению к самой команде и два внешних. [6]

К внутренним факторам относятся:

1. Talent (талант): необходимые навыки и опыт.

2. Task (задача): способность выполнять требуемые обязанности.
3. Teaming (работа в команде): умение работать вместе.
4. Thrust (направление): общая цель и цель, к которой нужно стремиться.
5. Trust (доверие): уверенность и вера в других членов команды.

К внешним факторам относятся:

1. Team-leader fit: насколько хорошо тим лид работает с командой.
2. 2Team support from the organization (Поддержка команды со стороны организации): насколько хорошо организация поддерживает команду.

Положительные стороны модели Т7 – обеспечивает широкое и всестороннее представление об эффективности команды, учитывая внешнюю и внутреннюю ее стороны.

Модель Хэкмана включает пять условий, которые должны быть соблюдены для эффективной работы:

1. Настоящая команда: команда имеет четкие задачи и сроки и понимает свои роли.
2. Убедительное направление: у команды есть конкретные цели.
3. Эффективная структура: у команды есть продуманные процессы и рабочие процессы.
4. Поддерживающий контекст: команда имеет доступ к необходимым ресурсам и информации.
5. Экспертный коучинг: команда выигрывает от лидерства, обучения и наставничества.

Положительная сторона модели Хэкмана – рассмотрение всех аспектов команды, от отдельных членов до контекста, в котором находится и действует команда.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проанализировав модели, определив положительные стороны каждой из них, можно предположить, что комбинация таких критериев и характеристик, как умение решать проблемы и принимать решения, приверженность общей цели, умение выполнять профессиональные обязанности, ответственность, гибкость (пластичность), умение прогнозировать риски и работать в неопределенности позволит сформировать эффективную проектную команду.

Для того, чтобы оценить, насколько сформированная проектная команда будет работать слаженно и выполнять поставленные задачи, предлагается рассмотреть модель, включающий в себя оценку выбранных критериев.

Оценка критериев может производиться на основе существующего и признанного метода – пятифакторный опросник личности – 5PFQ. Тест позволяет измерить степень выраженности наиболее значимых факторов, влияющих на совместную деятельность членов команды.

Также, в модели необходимо учесть профессиональные навыки членов команды, возможность их взаимозаменяемости и дополнения.

Профессиональные навыки могут быть оценены с помощью кейсов, деловых игр, тестов. Выбор метода оценки зависит от профессиональной сферы потенциального члена команды и его уровня.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Six Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Project Management Institute, 2014
- [2] Деркач, А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. М.: Изд-во РАГС, 1999.
- [3] Проектная команда — Электронный ресурс: <https://finswin.com/projects/personal/komanda-proekta.html>, режим доступа 23.07.2023.
- [4] Создание высокоэффективных проектных команд — Электронный ресурс: [https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenieproektami/232-sozдание\\_vysokoeffektivnyh\\_proektnyh\\_komand](https://project.dovidnyk.info/index.php/obschie-upravlenieproektami/232-sozдание_vysokoeffektivnyh_proektnyh_komand), режим доступа 23.07.2023.
- [5] Треугольник эффективности команды: модель Катценбаха и Смита — Электронный ресурс: <https://gershanovich.ru/blog/treugolnik-effektivnosti-komandy>, режим доступа 19.07.2023.
- [6] Модель T7— Электронный ресурс: <https://bool.dev/blog/detail/7-effektivnuh-modeley-dlya-teamwork>, режим доступа 10.07.2023.