

## ПРИНЦИПЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2020 г. М.В. Ермолаева\*, Ж.М. Кокуева\*\*, А.В. Погодина\*\*\*

\* *Доктор психологических наук, профессор кафедры промышленной логистики,  
Московский Государственный технический университет им. Н.Э. Баумана;  
E-Mail:mar-erm@mail.ru.;*

\*\* *Кандидат технических наук, доцент кафедры промышленной логистики, Московский  
Государственный технический университет им. Н.Э. Баумана;  
E-Mail:kokueva@gmail.com*

\*\*\* *Кандидат психологических наук, зав. кафедрой психологии управления,  
Московский государственный психолого-педагогический университет;  
E-mail:allavan@yandex.ru.*

Статья посвящена особенностям процесса формирования команды проекта. Показано, что этот процесс обусловлен специфическими свойствами команд, которые позволяют отличать их от коллективов, характеризующихся жесткой структурой подчинения. Выявлено, что к числу таких свойств команды относится интеграция интеллектуальных и личностных ресурсов, нахождение и использование внутренних резервов, которые нельзя вовлечь в управление административными методами, отсутствие группового давления. Показано, что процесс командообразования должен строиться на основе анализа компетенций и ролей каждого члена команды, а также их интеграции в совместную работу.

*Ключевые слова: команда, командообразование, проектная деятельность, проектный менеджмент, принципы командообразования.*

Одним из важнейших факторов, определяющих успешность проектной деятельности, является формирование команды, способной работать в условиях повышенных рисков и высокого уровня неопределенности в быстро изменяющейся среде. Существует мнение, что команды составляют фундамент высокоэффективных

организаций (Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Г., 2001). М. Белбин, автор теории командных ролей, был первым, кто привлек интерес к психологии командной работы, к принципам командообразования и попытался объяснить механизм работы команды (Белбин Р.М., 2009). Он рассматривал команду как группу людей, которые взаимодействуют и координируют свои усилия для достижения общей бизнес — цели. При этом автор подчеркивал, что формирование команды основывается на ролевом позиционировании её членов, имеющих общее видение целей, способов их достижения и владеющих способами взаимодействия. При этом Р.М. Белбин не был категоричен ни в своих моделях, ни при проектировании команд, и считал, что прогнозы, сделанные по его формуле всего лишь давали ему основание считать, что он шёл по верному пути (Белбин Р.М., 2009).

Команда является наилучшим инструментом достижения цели, прежде всего, в том случае, когда должностные полномочия размываются, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей (Вересов Н. Н., 2002.). Необходимость в командообразовании проявляется себя в ситуации экстренного решения нестандартных задач, поиска новых средств их решения, в ситуации риска и неопределенности.

Командные методы работы, использование команд для выполнения тех или иных проектов стало широко распространенным явлением, и это обусловлено самой сущностью проектного менеджмента. Команда в современном проектном менеджменте может быть определена как группа людей, при необходимости дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в процессе достижения целей проекта. Команды создаются для решения задач, носящих многоцелевой, межфункциональный характер, а также для нахождения решения в критических ситуациях и характеризуются четким и результативным распределением ролей на основе самоорганизации.

Командообразование (тимбилдинг) — это процесс отбора членов команды и эффективного распределения ролей, налаживания конструктивных рабочих

взаимоотношений и определения методов достижения общекомандных целей. При этом команда может состоять из людей, представляющих разные подструктуры организации и собранных вместе на определенный срок для выполнения конкретного проекта (Продвижение людей и команд, 2015).

Принципы формирования команды:

1. Профессиональный — для выполнения работ необходимы компетенции в той области, в которой реализуется проект.
2. Ролевой — важно, чтобы в команде существовал баланс ролей. Наличие в команде нескольких человек, выполняющих, например, роль председателя, неизбежно приведет к конфликтной ситуации. Отсутствие такой роли в команде лишает участников проекта мотивации, а значит, и стремления к успешности проекта.
3. Типологический — то есть желательно при подборе команды учитывать также создание гармоничной атмосферы в команде, что может быть достигнуто подбором психотипов, взаимодействующих между собой наиболее эффективным способом.

В проектах процесс командообразования направлен на координацию усилий членов команды, работающих над решением новой, сложной и ответственной задачи; на максимальное использование опыта и знаний каждого члена команды; на повышение и поддержание мотивации и уверенности людей в ходе достижения цели, на их взаимостимулирование; на поощрение членов команды к обмену идеями и совместному решению проблем; на избегание конкуренции и соперничества внутри команды; на ускорение достижения цели путем расширения индивидуальных и коллективных полномочий (Жуков Ю.М., Журавлев А.В., 2008).

Психологические исследования выявили эффективные свойства бизнес-команд, которые позволяют отличать их от коллективов, характеризующихся жесткой структурой подчинения и строго закрепленными служебными обязанностями (Вересов Н. Н., 2002; Жуков Ю.М., Журавлев А.В., 2008; Паркер Г.М., Кропп Р.П., 2005). Авторы отмечают, что назначение команды — это объединение человеческих ресурсов,

нахождение и использование внутренних резервов, которые нельзя вовлечь в управление административными методами. Каждая команда характеризуется общностью целей, которые разделяются всеми ее членами; высокой степенью автономии; ограниченным количеством участников; нацеленностью на эффективное решение проблемы. Вопрос о численном составе команды остается открытым. Доминирует мнение, что 10 – 12 человек — это максимальная численность команды, позволяющая сохранить ее эффективность, поскольку по мере ее увеличения ответственность членов команды, их взаимное доверие и активность участия в проекте падает (Паркер Г.М., Кропп Р.П., 2005).

М. Белбин сформулировал стратегию и принципы успешного командообразования. Он подчеркнул, что менеджеру проекта следует сначала четко сформулировать цель и лишь потом решать вопрос о навыках и компетенциях, необходимых для ее достижения. В команду часто вводят сотрудников не только с различными навыками, но и с различными личностными характеристиками, если их квалификация востребована для проекта. При этом в команде должно полностью отсутствовать групповое давление и допустимы любые противоречия между участниками, если они способствуют достижению общей цели. В связи с этим, М. Белбин допустил в команде проекта меньшую сплоченность, чем в коллективах, осуществляющих стандартные операции на долговременной основе, где главными требованиями являются отсутствие столкновения интересов и высокий уровень сплоченности (Белбин Р.М., 2009).

Другим важным принципом тимбилдинга М. Белбин считал построение модели поведения членов команды на основе анализа навыков и компетенций каждого и интеграции навыков отдельных членов команды в совместную работу. Автор подчеркивал, что оценка компетенций, способностей, знаний и особенностей каждого члена команды является предиктором успеха команды в целом. При этом каждый член команды должен знать свою роль, понимать роли остальных, чтобы быть способным

взять на себя ответственность или предсказать, когда и как другой член команды будет способен ее взять. Под ролью М. Белбин понимал модель типового поведения при взаимодействии одного члена команды с другим. Автор описал девять ролей, важных для эффективной командной работы, на основе четырех характеристик: особенности интеллекта, влияние, экстравертность — интравертность, стабильность — тревожность. Важно отметить, что для каждой роли автор описал особенности мышления и взаимодействия с коллегами, которые затрудняют процесс эффективной командной коммуникации и учет которых может сделать командное взаимодействие более эффективным (Белбин Р.М., 2009).

Первая роль — мыслитель — он решает самые сложные задачи, поскольку обладает нестандартным, творческим мышлением. Индивидуальной особенностью мыслителя является его постоянная занятость творческим процессом и игнорирование второстепенных деталей, что создает проблемы для командных коммуникаций.

Вторая роль — искатель — это открытый, общительный, активный член команды, который эффективен в налаживании контактов и поиске возможностей. Третья роль — координатор — умеет организовать совместную работу, ставит ясные цели и распределяет полномочия. При этом способен действовать как манипулятор, перераспределяя собственную нагрузку.

Четвертая роль — конфигуратор — его роль заключается в побуждении к действию. При этом он и сам очень активен, настойчив, любит трудности и умело преодолевает препятствия. Бывает, что при общении с ним возникают конфликты, в которых он может быть слишком прямолинейным, не щадя чувства и самолюбие членов команды.

Пятая роль — контролер-наблюдатель — рассудителен, проницателен, склонен к стратегическому мышлению, видит и анализирует множество вариантов решения проблемы, делает взвешенные выводы. При этом он не способен вдохновлять других, поскольку сам не очень энергичен.

Шестая роль — коллективист — незаменим в командной работе, поскольку обладает не только интересом к ней, но и всеми необходимыми качествами: дипломатичностью, гибкостью, деликатностью, умением слушать и слышать, находить общий язык, устанавливать контакты, гасить конфликтные ситуации. Иногда эту роль называют «душа команды». В критических ситуациях он нерешителен и медлителен.

Седьмая роль — исполнитель — эффективный, надежный, дисциплинированный работник, превращающий идеи в практические действия. Это основная роль любой команды, при отсутствии людей, обладающих качествами исполнителя, проект просто не может быть выполнен. Ввиду приверженности традициям, он не очень гибок, медлителен и упускает неожиданные возможности.

Восьмая роль — «доводчик» - он выполняет работу своевременно и качественно, усердно и добросовестно, находит ошибки и исправляет их, а потому именно его усилия помогают довести дело до конца в назначенные сроки. Однако, он тревожен и неохотно делится полномочиями, что затрудняет взаимодействие с ним.

Девятая роль — специалист — целеустремленный, инициативный, преданный делу работник, обладающий редкими знаниями и навыками. Благодаря этим качествам он заикливаясь на технической стороне дела и вносит в общую работу узкоспециальный вклад (Белбин Р.М., 2009).

Вооружившись теорией командных ролей, М. Белбин сформулировал еще один принцип командообразования — построение правильно функционирующей структуры управления командой на основе перспективного планирования. Первым фактором планирования он считал обеспечение условий для четкого понимания целей всеми членами команды — не навязывание целей, а привлечение всех членов команды к их обсуждению и формулированию. В числе других факторов автор называл создание атмосферы доверия (когда ошибки и неудачи рассматриваются как уроки на будущее, а не повод для взаимных обвинений); обеспечение свободного движения информации (что позволяет членам команды увязывать свою работу с целями проекта); повышение

коммуникативной компетентности участников проекта (обучение навыкам межличностных отношений, тактикам ведения переговоров и принятию ответственности за решаемые задачи); освоение тайм-менеджмента в целях обеспечения достаточного резерва времени для координации действий и выработки совместных позиций; обеспечение доступа команды к любым ресурсам, необходимым для достижения цели; обязательная рефлексия каждым членом команды своей роли, своих задач и ожиданий в отношении него самого; обеспечения каждого участника проекта обратной связью относительно успешности его работы.

Важным принципом командообразования М. Белбин считал предварительную договоренность о процедуре принятия решений и подотчетности на все время существования команды. По его мнению, следует установить периодичность собраний, поощрять атмосферу открытости, свободы в выражении своего мнения членами команды на этих собраниях. Регулярные встречи всех членов команды необходимы для того, чтобы не только менеджер, но и каждый член команды имел возможность определить, как идет процесс; оценить успехи на пути достижения цели; проанализировать работу команды; выявить текущие проблемы и принять соответствующие меры (Белбин Р.М., 2009).

Ряд принципов автор адресовал непосредственно менеджеру проекта. Он писал, что руководитель должен рассматривать себя в качестве члена команды, в которой ему отведена роль лидера. Эта роль требует от руководителя осведомленности обо всех формальных и неформальных ролях внутри команды, чтобы свести к минимуму противоречия между ними. Именно руководитель должен внести гибкость в рабочий процесс, сделав роли менее жесткими (более «плавающими»). При необходимости руководитель должен делегировать свои функции тому члену команды, который обладает более адекватными для цели проекта знаниями и навыками. Руководителю также следует регулярно публично оценивать успехи работы команды, чтобы все ее члены имели представление о промежуточных результатах и имели основания для гордости за общий

успех. Когда команда выполнит свою работу, в функции руководителя входит заключительный обзор и оценка общей работы (чтобы участники могли вынести необходимые уроки, усовершенствовать навыки и извлечь опыт из командной работы), в завершении которого он должен поблагодарить коллектив и распустить свою команду.

При этом автор предостерегает менеджера проекта от ошибок и советует ему не допускать доминирования над другими членами команды (они в большей степени его единомышленники, чем подчиненные); избегать жесткого контроля, подавляющего творческую атмосферу в команде; постоянно держать в поле своего внимания концентрацию всех членов команды на основной цели и задачах; не допускать возникновения у команды представления о своей исключительности (это чревато ослаблением связи с остальной организацией); пресекать попытки отдельных людей присвоить достижения всей команды. Особое значение М. Белбин уделял необходимости анализа формальных и неформальных ролей в команде и разработал методы оценки ролевой структуры. Автор считал эти методы удобным инструментом для менеджера и предложил рекомендации по приведению в соответствие каждого члена команды с его ролью, а также по развитию поведения, необходимого для данной роли (Белбин Р.М., 2009).

В более поздних работах М. Белбин исследовал взаимосвязь между эффективностью команды и организационной средой. Он был одним из первых, кто предположил, что эффективной моделью не жестко иерархической организации с гибкой рабочей средой может быть спираль, по которой люди движутся в соответствии со своими способностями и компетенциями, а не функциями. Еще одной его разработкой явилось изучение интерактивной связи между менеджером и членами команды, которая, по мнению автора, воплощалась в следующих возможностях: расширение полномочий участников проекта; поощрение большей гибкости в работе; содействие культурным изменениям организационной среды; постоянное совершенствование содержания работы (Продвижение людей и команд, 2015).

М. Белбин подчеркивал, что работа над проектом предполагает формирование именно команды, а не группы людей. В своих исследованиях он использовал модель развития команды, предложенную в 1965г. Брюсом Такменом, которая включает следующие стадии: формирование, конфронтацию, нормирование и выполнение. Позднее Б. Такмен добавил пятую стадию — закрытие. Все сторонники этой модели подчеркивают, что команда проходит долгий путь прежде, чем начать выдавать успешные результаты. Значимость и продолжительность каждой стадии может варьировать в зависимости от типа поставленной задачи. Если команда работает над инновационным проектом, ей необходимо больше времени на этапы формирования и конфронтации, а до стадии выполнения она может и вовсе не дойти. При нахождении командой инновационного решения поставленной задачи иногда требуется создание новой команды для воплощения в жизнь найденного решения. При этом руководитель проекта должен быть уверен, что на каждой стадии каждый участник команды представляет свое место в проекте, свою долю ответственности и осознает свой личный вклад в общее дело (Продвижение людей и команд, 2015).

В настоящее время стадии, описанные Б. Такманом, представляют интерес с позиции целенаправленного обеспечения фасилитации и самоорганизации слаженной работы команды проекта, которая часто представляет собой стихийный процесс. Особенно часто негативные последствия стихийности проявляют себя на этапе принятия решения. Так одним из отрицательных феноменов является групповое мышление, когда стремление к единогласному решению в сплоченной группе начинает преобладать над стремлением прагматично оценить все возможные альтернативы (Жуков Ю. М., Журавлев А. В., 2008). В этой связи представляется целесообразным оценить каждую из выделенных Б. Такманом стадий командообразования с позиций средств фасилитации этого процесса.

На стадии формирования установление первичных контактов между членами группы сопровождается усилением общего эмоционального возбуждения. Эта стадия

изучения и анализа, когда каждый член группы пытается выяснить, что от него ожидают, что ему предстоит делать, каковы правила, ценности и нормы принятия в данном окружении (Такман Б.У., 2002). Определяя свое место в системе взаимоотношений, каждый чувствует некоторую озабоченность, настороженность и неуверенность (Фролов С. С., 2001). П. Шолтес предлагает лидеру не ждать от команды достижений на этой стадии, а помочь организовать межличностные отношения и командное взаимодействие: познакомить членов команды друг с другом; четко сформулировать цель и донести ее до каждого члена команды; вовлечь каждого в общекомандное обсуждение цели, в разработку планов, уточнение ролей и способов совместной деятельности; обеспечить команду необходимой информацией; четко сформулировать обязанности и ответственность каждого в общем деле. Менеджер максимально вовлечен во все процессы, его нагрузка на этом этапе максимальна (Scholtes P. R., 2003).

Вторая стадия называется конфликтной, штормовой или стадией конфронтации, поскольку люди достаточно длительно, а иногда болезненно приспосабливаются друг к другу. Эта стадия может сопровождаться борьбой за власть, взаимными обвинениями в ходе самоутверждения в своих ролях и расширения границ собственной значимости (Такман Б.У., 2002). Формируются подгруппы, в которых возникают отношения взаимозависимости; появляется враждебность между конкурирующими фракциями. Эта стадия считается самой трудной и продолжительной (Фролов С. С., 2001). Успешности ее прохождения способствуют следующие действия менеджера: решение вопросов властных полномочий (власть одного не должна сводить на нет усилия остальных); управление конфликтными ситуациями; установление порядка принятия решений; поощрение принятия ответственности каждым участником проекта. Менеджеру рекомендуется на этой стадии так организовать руководство, чтобы команда ощутила большую независимость, но, в то же время, именно ему приходится предотвращать конфликтные ситуации или разрешать их. С этой целью, по мнению П. Шолтеса, ему надлежит обеспечивать условия для обсуждения хода выполнения общих задач,

создавать благоприятную атмосферу для высказывания разных точек зрения, выступать в качестве модератора процесса становления команды. Наилучшим средством фасилитации на стадии конфронтации может стать коллективная рефлексия положительных промежуточных результатов на пути к достижению цели, которые мотивируют и объединяют команду. Эти результаты на первых порах могут быть незначительными, но организовать работу команды надо так, чтобы результаты были достигнуты. С момента достижения первых результатов формирующаяся команда постепенно становится сформированной (Scholtes P. R., 2003).

Третья стадия — стадия нормализации — характеризуется выработкой и принятием норм, на основе которых происходит единение команды. Это сопровождается нормализацией межличностных коммуникаций, повышением морального духа команды, усилением групповой сплоченности на основе сотрудничества, укреплением чувства коллективной общности и окончательным решением проблем функциональной включенности членов команды в процесс достижения общих целей (Паркер Г.М., Кропп Р.П., 2005; Такман Б.У., 2002; Фролов С. С., 2001). По мнению П. Шолтеса, для успешного прохождения этой стадии руководителю проекта следует поощрять социальную открытость и чувство товарищества в команде; в максимальной степени вовлекать команду в принятие решений, используя для этого опыт и компетенции каждого ее члена; предоставлять сотрудникам больше самостоятельности в принятии решений и даже делегировать выполнение некоторых функций отдельным участникам проекта (с соответствующей передаче ответственности). Основной акцент в работе руководителя на этой стадии ставится на организации условий труда для эффективного сопряжения усилий всего коллектива, фасилитации взаимодействия всех его членов для достижения общей цели (Scholtes P. R., 2003). Для этого рекомендуется перестроить каналы коммуникации в целях увеличения объема информации, поступающей к членам группы; использовать ресурс «мозгового штурма» и оперативных совещаний для выработки неординарных решений.

Четвертая стадия — стадия выполнения — характеризуется прорывом в достижении целей и решении задач. Полностью развитая команда обретает уверенность в своих силах. Межличностные отношения в команде отличаются сотрудничеством, взаимопомощью и взаимным доверием на основе выработанных правил общения. Функциональная конкуренция возможна, но конфликты направляются в конструктивное русло, когда ответственность и понимание значимости групповых целей приводит команду к их достижению. На этой стадии от менеджера проекта требуется минимальный мониторинг и контроль, поскольку процессы налажены, и каждый член команды знает свою роль и обязанности (Паркер Г.М., Кропп Р.П., 2005; Такман Б.У., 2002; Фролов С. С., 2001). Однако, П. Шолтес рекомендует руководителю отслеживать ход работы и отмечать текущие успехи команды, постоянно обновлять средства поддержания командного духа и сотрудничества в коллективе (используя для этого не директивы, а совместные обсуждения всех предложений руководителя) и активно выступать защитником своей команды перед вышестоящим руководством (Scholtes P. R., 2003).

Пятая стадия — стадия закрытия — представляет собой заключительную стадию развития команды и подготовку к ее расформированию ввиду завершения жизненного цикла. Руководителю проекта надлежит подвести итоги, обозначить достижения группы и вынесенные уроки. Достижением совместной работы можно считать выражение общего стремления создать новый совместный проект, новую команду с учетом опыта совместной работы и скорректированных групповых целей (Такман Б.У., 2002; Фролов С. С., 2001). В последние годы успешное завершение проекта является критерием его успеха. Команду успешно заверченного проекта в полном составе или ее ядро стремятся использовать при выполнении других проектов. В таком случае время на выполнение проекта сокращается за счет отсутствия периода адаптации, что существенно влияет на эффективность проекта.

Современные исследования убедительно доказали роль командообразования в процессе развития человеческого потенциала организации. Не случайно в настоящее

время в организациях идеология командообразования становится все более популярной, а командный менеджмент является одним из базовых принципов управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Авдеева А.П.* Регуляторные критерии отбора в команду проекта / В сб.: Управление научно-техническими проектами. Материалы II Международной научно-технической конференции. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. — С. 3-6.
2. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010. — 464 с.
3. *Белбин Р.М.* Команды менеджеров. — М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2009. — 238 с.
4. *Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров. Пер.с англ. — М.: НИРО, 2003. — 232 с.
5. *Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т.* Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления. — М.: Олимп — Бизнес, 2009. — 416 с.
6. *Вересов Н.Н.* Психология управления. — М.: Издательство МПСИ, Воронеж: Издательство НПО МОДЭК, 2006. — 304 с.
7. *Дудин А.А., Толмачев О.М.* Принципы эффективного командообразования проекта / В сб.: Управление научно-техническими проектами. Материалы II Международной научно-технической конференции. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. — С. 60-64.
8. *Ермолаева М.В., Лубовский Д.В., Кокуева Ж.М.* К проблеме формирования проектных команд / В сб.: Социальная психология и общество: история и современность. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием памяти академика РАО А.В. Петровского. — М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2019. — С. 351 — 354.
9. *Жуков Ю.М., Журавлев А.В.* Технологии командообразования. — М.: Аспект — Пресс, 2008. — 320 с.
10. *Кокуева Ж.М.* Проект от идеи до воплощения: Вопросы управления. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2008. — 160 с.

11. Кокуева Ж.М., Яценко В.В. Управление проектами. Сбалансированная команда проекта [Электронный ресурс]. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2010. 1 CD-ROM. ФГУП «Информрегистр» № 0321002458.
12. Кокуева Ж.М. Яценко В.В. Управление персоналом наукоемких предприятий. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2007. — 122с.
13. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. — М.: Издательство Велби, 2008. — 224 с.
14. Найдис И.О., Найдис О.А. Исследование психологических типов личности как базы формирования команды проекта / В сб.: Управление научно-техническими проектами. Материалы II Международной научно-технической конференции. — М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. — С. 157-162.
15. Паркер Г.М., Кропп Р.П. Формирование команды. — СПб.: Речь, 2005. — 160 с.
16. Продвижение людей и команд : пер. с англ. / пер. П. Н. Раевский. под ред. Е. Власовой — Санкт-Петербург: Питер, 2015. — 208 с.
17. Такман Б.У. Педагогическая психология. От теории к практике. — М.: Прогресс, 2002. — 572 с.
18. Фролов С. С. Социология организаций. — М.: Гардарики, 2001. — 384 с.
19. Scholtes P.R., Brian L.J., Streibel B.J. Team Hand book. — N.Y.: Oriol Incorporated, 2003. — 400 p.

Статья поступила в редакцию: 02.06.2020. Статья опубликована: 01.10.2020.

## PRINCIPLES OF TEAM BUILDING IN PROJECT ACTIVITY

© 2020 Marina V. Ermolaeva\*, Zhanna M. Kokueva\*\*, Alla V. Pogodina\*\*\*

*\* Doctor of Psychology, Professor, Department of Industrial Logistics,  
Moscow State Technical University N.E. Bauman;  
E-mail: mar-erm@mail.ru.;*

*\*\* PhD of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Industrial Logistics,  
Moscow State Technical University N.E. Bauman;  
Email: kokueva@gmail.com*

*\*\*\* PhD of psychological sciences, head of Department of Management Psychology,  
Moscow State University of Psychology and Education;  
E-mail: allavan@yandex.ru.*

The article is devoted to the features of the team building process in project teams. It is shown that this process is due to the specific properties of teams, which make it possible to distinguish them from the collective characterized by a rigid subordination structure. It has been revealed that such team properties include the integration of intellectual and personal resources, finding and using internal reserves that cannot be involved in the management of administrative methods, and the absence of group pressure. It is shown that the team building process should be based on an analysis of the competencies and roles of each team member, as well as their integration into joint work.

*Keywords:* team, team building, project activity, project management, team-building principles.

## REFERENCES

- Avdeeva, A.P. (2018). Regulyatornyye Kriterii Otбора v Komandu Proyекta [Regulatory Criteria for Selecting a Project Team] / In collection: Management of scientific and technical projects. Materials of the II International Scientific and Technical Conference. (pp. 3-6). Moscow: MSTU N.E. Bauman Publ.
- Archibald, R. (2010). Upravleniye Vysokotekhnologichnymi Programmami i Proyektami [Management of High-tech Programs and Projects] Moscow: Company IT; DMK Press Publ.
- Belbin, R.M. (2009). Komandy Menedzherov [Management Teams] Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ.
- Belbin, R.M. (2003). Tipy Roley v Komandakh Menedzherov [Types of Roles in Management Teams] Moscow: HIPPO Publ.
- Boyette, J.G., Boyette, J.T. (2009). Putevoditel' po Tsarstvu Mudrosti: Luchshiyе Idei Masterov Upravleniya [A Guide to the Realm of Wisdom: The Best Ideas of Management Masters] Moscow: Olympus – Business Publ.

- Veresov, N.N. (2006). *Psikhologiya Upravleniya [Psychology of Management]* Moscow: IPSI Publ.; Voronezh: NPO MODEK Publ.
- Dudin, A.A., Tolmachev, O.M. (2018). [Principles of effective project team building]. In collection: Management of scientific and technical projects. Materials of the II International Scientific and Technical Conference. (pp. 60-64). Moscow: MSTU N.E. Bauman Publ.
- Ermolaeva, M.V., Lubovskiy, D.V., Kokueva, Zh.M. (2019). К Probleme Formirovaniya Proyeknykh Komand [On the Problem of the Formation of Project Teams]. In collection: Social psychology and society: history and modernity. Materials of the All-Russian scientific-practical conference with international participation in memory of Academician A.V. Petrovsky. (pp. 351-354). Moscow: FGBOU VO MGPPU Publ.
- Zhukov, Yu.M., Zhuravlev, A.V. (2008). *Tekhnologii Komandoobrazovaniya [Team Building Technologies]* Moscow: Aspect – Press Publ.
- Kokueva, Zh.M. (2008). *Proyekt ot Idei do Voploshcheniya: Voprosy Upravleniya [Project from Idea to Implementation: Management Issues]* Moscow: MSTU N.E. Bauman Publ.
- Kokueva, Zh.M., Yatsenko, V.V. (2010). *Upravleniye Proyektami. Sbalansirovannaya Komanda Projekta [Project Management. Balanced Project Team]* Moscow: MSTU N.E. Bauman Publ.
- Kokueva, Zh.M., Yatsenko, V.V. (2007). *Upravleniye Personalom Naukoyemkikh Predpriyatiy [Human Resources Management of High-tech Enterprises]* Moscow: MSTU N.E. Bauman Publ.
- Malenkov, Yu.A. (2008). *Strategicheskiy Menedzhment [Strategic Management]* Moscow: Velby Publ.
- Naidis, I.O., Naidis, O.A. (2018). Issledovaniye Psikhologicheskikh Tipov Lichnosti kak Bazy Formirovaniya Komandy Projekta [Research of Psychological Personality Types as the Basis for Forming a Project Team]. In collection: Management of scientific and technical projects. Materials of the II International Scientific and Technical Conference. (pp. 157-162). Moscow: MSTU N.E. Bauman Publ.
- Parker, G.M., Cropp, R.P. (2015). *Formirovaniye Komandy [Team Building]* St. Petersburg: Speech Publ.
- Vlasova E. Ed (2015) *Prodvizheniye Lyudey i Komand [Managing others: teams and individuals]* St. Petersburg: Peter Publ.

Takman, B.U. (2002). Pedagogicheskaya Psikhologiya. Ot Teorii k Praktike [Pedagogical Psychology. From Theory to Practice] Moscow: Progress Publ.

Frolov, S. S. (2001) Sotsiologiya Organizatsiy [Sociology of Organizations] Moscow: Gardariki Publ.

Scholtes, P.R., Brian, L.J., Streibel, B.J. (2003). [Team Hand Book] N.Y.: Oriol Incorporated..

The article was received: 02.06.2020. Published online: 01.10.2020

Библиографическая ссылка на статью:

Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М., Погодина А.В. Принципы командообразования в проектной деятельности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 3. С. 103-119. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwr.2020.16.3.005>

Ermolaeva, M.V., Kokueva, J.M., Pogodina, A.V. (2020) Principy komandoobrazovaniya v proektnoj dejatel'nosti [Principles of team building in project activity]. Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda. [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of work]. 5.(3). 103-119. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwr.2020.16.3.005>

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document584.pdf>