

DOI 10.5281/zenodo.19998838

Link: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19998838>

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ И ОСОБЕННОСТИ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОЕКТАХ

Мингалиева Алия Рашиковна

Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация: В статье рассматриваются факторы формирования эффективной проектной команды и особенности командного взаимодействия в условиях проектной деятельности. Исследуются состояние мотивированных проектных команд, стадии их развития, а также организационные, поведенческие и мотивационные условия достижения высокой результативности. Особое внимание уделено распределению ролей, лидерству, уровню доверия, коммуникациям и согласованности действий участников проекта. Обосновано, что эффективность проектной команды определяется не только профессиональной квалификацией её членов, но и качеством управления человеческими ресурсами, степенью вовлечённости работников и способностью команды адаптироваться к изменениям. Сделан вывод о необходимости системного подхода к развитию проектных команд как важнейшего условия успешной реализации проектов, особенно в высокотехнологичных и ответственных сферах.

Ключевые слова: проектная команда, командное взаимодействие, мотивация, лидерство, управление человеческими ресурсами, эффективность команды, стадии развития команды, проектное управление, вовлечённость персонала, командные роли.

Аннотация: Ушбу мақолада самарали лойиҳа жамоасини шакллантириши омили ва лойиҳаларда жамоавий ўзаро ҳамкорликнинг ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилинган. Тадқиқотда мотивлашган лойиҳа жамоаларининг ҳолати, ривожланиши босқичлари, шунингдек, юқори натижадорликка эришишга таъсир этувчи ташкилий, ҳулқий ва мотивацион шарт-шароитлар ўрганилган. Лойиҳа иштирокчилари ўртасида ролларни тақсимлаш, лидерлик, ишонч даражаси, коммуникациялар ва ҳаракатлар мувофиқлиги масалаларига алоҳида эътибор қаратилган. Самарали жамоа фаолияти фақат аъзоларнинг касбий малакасига эмас, балки инсон ресурсларини бошқариши сифатига, ходимларнинг жалб этилганлик даражасига ва жамоанинг ўзгаришларга мослаша олиши қобилиятига ҳам боғлиқ экани асослаб берилган. Лойиҳаларни муваффақиятли амалга оширишида, айниқса юқори технологик ва масъулиятли соҳаларда, лойиҳа жамоаларини ривожлантиришига тизимли ёндашув зарурлиги ҳулоса қилинган.

Калит сўзлар: лойиҳа жамоаси, жамоавий ҳамкорлик, мотивация, лидерлик, инсон ресурсларини бошқариши, жамоа самарадорлиги, жамоанинг ривожланиши босқичлари, лойиҳа бошқаруви, ходимлар жалб этилганлиги, жамоавий роллар.

Введение

В современных условиях проектное управление становится одним из ключевых инструментов достижения стратегических целей организаций. Рост организационной сложности, ускорение деловой динамики, цифровизация процессов и усиление конкуренции требуют от компаний более гибких и

результативных форм совместной работы. В этих условиях особое значение приобретает проектная команда как основная среда реализации проектных задач, в которой концентрируются профессиональные компетенции, управленческие решения и коллективная ответственность за конечный результат.

Эффективность проектной деятельности во многом определяется не только наличием ресурсов, технологий и финансового обеспечения, но и состоянием командного взаимодействия. Даже при высоком уровне технической оснащённости отсутствие согласованной, мотивированной и профессионально подготовленной команды способно существенно снизить вероятность успешного завершения проекта. Особенно это актуально в условиях ограниченных сроков, высокой неопределённости и необходимости быстрого реагирования на изменения, когда от слаженности действий участников зависит качество выполнения задач и устойчивость проектного процесса.

Формирование эффективной проектной команды представляет собой сложный управленческий процесс, включающий подбор участников, распределение ролей, организацию коммуникаций, развитие доверия, мотивацию и координацию совместной работы. При этом значительную роль играют не только профессиональные характеристики работников, но и психологические, поведенческие и организационные аспекты взаимодействия. Именно поэтому исследование факторов, влияющих на формирование эффективной команды, и особенностей командного взаимодействия в проектах приобретает как научную, так и практическую значимость.

Дополнительную актуальность данной теме придаёт необходимость адаптации современных подходов к управлению человеческими ресурсами к специфике проектной среды. В отличие от традиционного управления персоналом, проектная деятельность носит временный, динамичный и результаториентированный характер. Это требует более гибких механизмов управления, которые позволяют поддерживать мотивацию, предотвращать конфликты, обеспечивать координацию действий и создавать условия для устойчивой продуктивности команды. Особое значение такие вопросы имеют в высокотехнологичных сферах, включая авиацию и аэронавигацию, где качество командного взаимодействия напрямую связано с надёжностью, безопасностью и эффективностью реализации проектов.

Анализ состояния мотивированных проектных команд и их стадии развития

Далее будет рассмотрен анализ состояния мотивированных проектных команд, а также их стадии развития, что позволит выявить ключевые аспекты управления командой и повысить успешность проектов. Мотивация в проектной команде определяется как совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают участников выполнять свои обязанности с высокой эффективностью.

Так, что же такое мотивация и мотивированная проектная команда?

Мотивация — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности и желания. Следовательно, мотивированная проектная команда — это временно сформированная группа специалистов, объединённая общей целью, в которой участники не только выполняют свои обязанности, но и проявляют инициативу, ответственность, вовлечённость, благодаря внутренней и внешней мотивации.

Внутренняя мотивация. Включает стремление участников развиваться, реализовывать свои профессиональные амбиции и удовлетворять собственные потребности. Ключевыми факторами внутренней мотивации являются:

- Удовлетворение от выполнения задач.
- Устремленность к саморазвитию и получению новых знаний.
- Чувство значимости и влияние на результаты команды.

Внешняя мотивация. Заключается в воздействии различных стимулов, исходящих от руководства проекта или организации. Это могут быть:

- Финансовые вознаграждения и премии.
- Признание заслуг сотрудников.
- Возможности карьерного роста.



Рисунок 1. Виды мотивации⁴⁰

По мнению Абрахама Маслоу⁴¹, мотивация основана на иерархии потребностей, начиная от базовых до высших, которые он стремится удовлетворить последовательно. На первом уровне находятся физиологические

⁴⁰ Составлено автором

⁴¹ Маслоу, А. (2007). *Мотивация и личность*. — СПб.: Питер. (оригинал: Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. — Harper & Row.)

потребности (сон, еда, отдых), затем следуют потребности в безопасности, принадлежности, уважении и, наконец, в самоактуализации — стремлении реализовать личный потенциал и быть максимально эффективным.

В условиях проектной деятельности эта теория приобретает особую значимость. Член команды, испытывающий неуверенность в своём положении, не получающий поддержки или признания, вряд ли будет проявлять инициативу и стремление к развитию. Только в условиях психологической безопасности, признания заслуг и возможности роста участник будет стремиться внести максимальный вклад в проект, проявляя креативность, лидерство и ответственность. Для эффективного управления мотивацией в команде важно выявить, на каком уровне находится каждый участник, и создать условия, позволяющие двигаться вверх по иерархии: обеспечить стабильность, формировать чувство принадлежности к команде, внедрять механизмы признания достижений и способствовать профессиональному росту.

Таким образом, согласно теории Маслоу, мотивация в проектных командах является многогранным процессом, зависящим от успешного удовлетворения потребностей на каждом из уровней, и служит основой для построения систем мотивации, ориентированных не только выявить ключевые мотивационные триггеры и внешние стимулы, но и на внутренние драйверы активности и развития личности.

Такой подход не только способствует повышению мотивации сотрудников, но и значительно увеличивает вероятность успеха проекта, поскольку команда, состоящая из мотивированных участников, будет более продуктивной, креативной и эффективной в достижении поставленных целей.

Ф.Герцберг⁴² в своей двухфакторной теории разделил мотиваторы на гигиенические (условия работы, зарплата) и мотивирующие (достижения, признание, рост). Для проектной среды особенно важны внутренние мотиваторы, так как проект ограничен по времени и требует максимальной самоотдачи в короткие сроки.

К первому ряду факторов относят "гигиенические", включающие в себя: честное распределение вознаграждения, техническое управление персоналом, рабочую обстановку, ее предсказуемость и устойчивость, а также стиль административного управления в целом. Эти факторы решают задачи, направленные на предотвращение негативного опыта. Второй же группой выступают "мотиваторы", охватывающие стремление к самоактуализации в процессе работы, карьерному развитию, успеху, повышению в должности, признанию заслуг и принятию на себя большей ответственности. Мотиваторы отвечают за потребность человека в реализации намеченных целей.

⁴² Герцберг, Ф. (2007). *Мотивация к работе*. - М.: Издательство «Питер». (оригинал: Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. - World Publishing Company.)

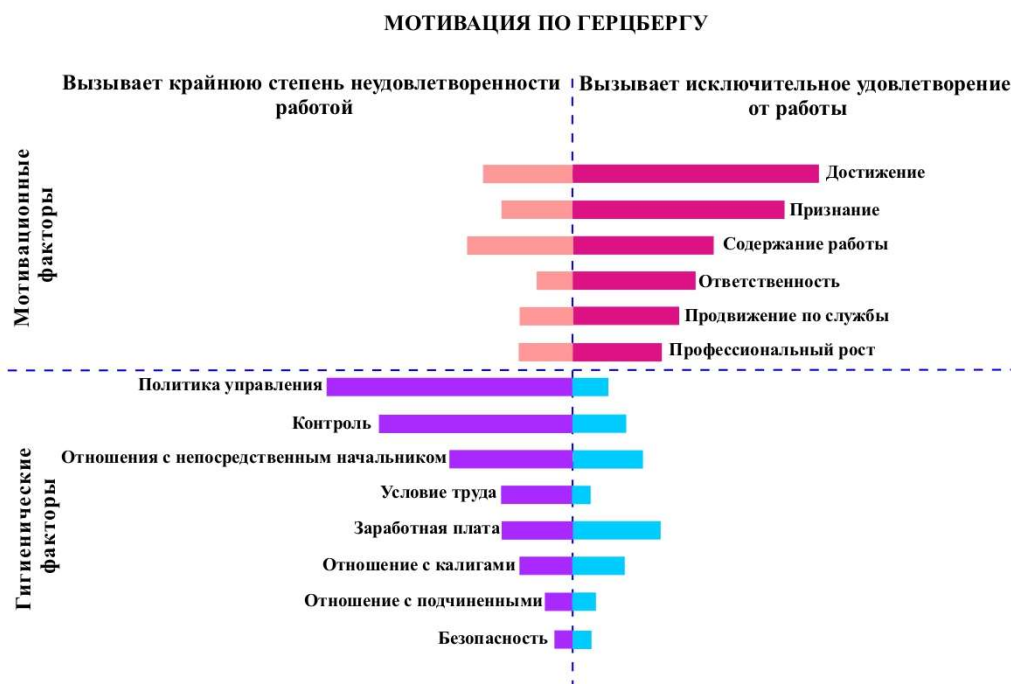


Рисунок 2. Мотивация по Ф.Герцбергу⁴³

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается в первую очередь факторами, связанными с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – следствие действия гигиенических факторов. В 1964 году канадский психолог Виктор Врум представил психологическую модель объясняющую, как индивидуальные ожидания влияют на мотивацию и поведение. Согласно этой теории, мотивация человека зависит от трех ключевых компонентов

По мнению Врума мотивация рассматривается в качестве воспроизведения нижеследующих переменных:

- ожидать, что труд приведет к ожидаемым результатам;
- ожидать, что при достижении результата последует вознаграждение;
- ожидать, что вознаграждение будет ценным.

Согласно мотивационной теории ожиданий, мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения. Теория ожиданий утверждает зависимость усилий, которые предпринимает индивид, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желательности ее достижения.

Применение мотивационной теории ожиданий В. Врума для авиадиспетчеров: служба УВД испытывает проблемы с производительностью

⁴³ Составлено автором

работы авиадиспетчеров, что может негативно сказаться на безопасности и эффективности обслуживания воздушного движения.

1. Учебно-тренировочный центр на базе организации управления воздушным движением организует тренинги для авиадиспетчеров, чтобы повысить их навыки и уверенность в управлении во время стрессовых ситуаций и быстро меняющихся условиях. Это даст им чувство уверенности, эффективно выполнять свою работу.

2. Вводится система вознаграждений, которая включает финансовые бонусы за качество работы, такие как минимизация ошибок и успешное управление потоками воздушного движения. Также предлагаются дополнительные дни отпуска или возможность участвовать в конференциях по авиационной безопасности.

3. Устанавливается четкая связь между результатами работы диспетчеров и получаемыми наградами. Авиадиспетчеры получают регулярные отчеты, показывающие их производительность и то, как это влияет на их вознаграждение.

4. Результат: после внедрения данной мотивационной программы, авиадиспетчеры начинают более активно работать и чувствовать себя увереннее в своей роли. Это приводит к уменьшению числа ошибок, улучшению координации и, как следствие, повышению безопасности и эффективности управления воздушным движением.

Существует несколько моделей стадий развития проектных команд, каждая из которых предлагает свои уникальные взгляды и подход к пониманию динамики командной работы. Хотя некоторые стадии могут пересекаться или иметь разные названия, основная идея заключается в том, что команды проходят через определённые этапы, которые влияют на их взаимодействие и продуктивность.

Модель стадий развития команд, предложенная психологом и исследователем групповой динамики Брюсом Такманом⁴⁴ в 1965 году, предоставляет полезную структуру для понимания поведения команды на различных этапах ее жизни. Он описал четыре стадии, которые проходит каждая команда в ходе своего развития: формирование, столкновение, нормализация, функционирование. Примерно через десять лет Такман добавил в свою модель еще одну стадию — реформирование.

⁴⁴ Такман, Б. В. (1965). *Этапы развития группы*. - *Психология сегодня*, 2(1), 419–427.

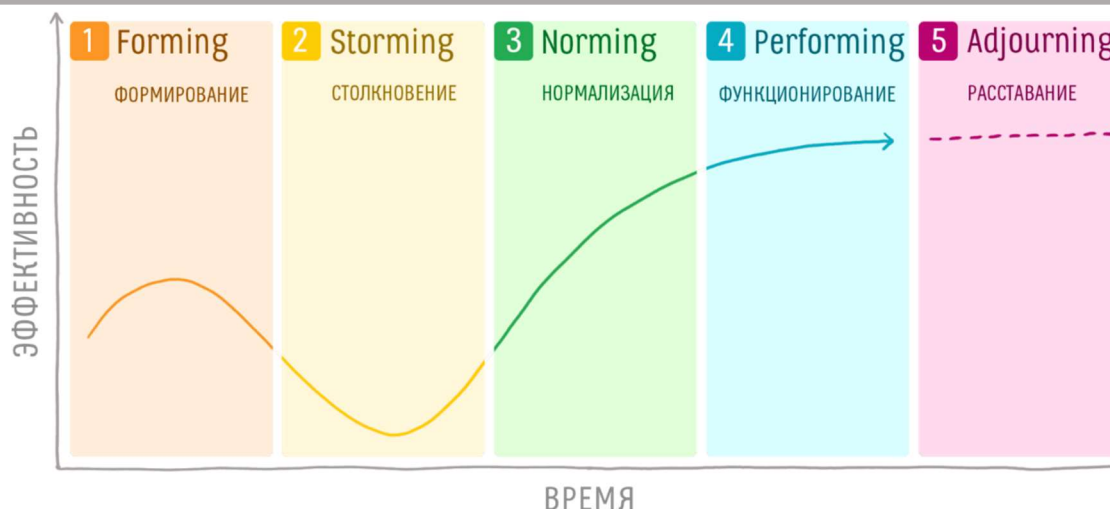


Рисунок 3. Модель развития команды по Такману⁴⁵

Первый этап: «Формирование» (Forming)

Первоначальные намерения еще не оформились в четкую конечную цель. Участники оценивают друг друга, обсуждают задачи и прогнозы, начинают выстраивать взаимоотношения, но пока не раскрываются в полной мере. Эффективность на данном этапе остается умеренной.

Второй этап: «Конфликт» (Storming). На этом этапе возникают разногласия, сталкиваются личные интересы. Появляются различные подходы к решению проблем, что приводит к отстаиванию собственных позиций и ролей. В результате могут возникнуть конфликты, обиды, а в крайних случаях – уход членов команды. Этот период критически важен для достижения взаимопонимания и дальнейшей продуктивной работы.

Третий этап: «Согласование» (Norming). Постепенно происходит распределение ответственности, участники начинают поддерживать друг друга и работать сообща. Производительность значительно возрастает.

Четвертый этап: «Реализация» (Performing). Команда демонстрирует наивысшие результаты, работает слаженно и эффективно. Сотрудники легко понимают намерения друг друга.

Пятый этап: «Завершение» (Adjourning). Команда завершает работу над проектом и прекращает свое существование. Важно подвести итоги и оценить перспективы дальнейшего сотрудничества. «Любая команда рано или поздно прекращает свою деятельность» — Брюс Такман. Следует учитывать, что большинство команд в проектах находится в переходной фазе между этапами «Конфликт» и «Согласование», что требует пристального внимания к распределению ролей и управлению командной динамикой. Пропуск какого-либо этапа, например, игнорирование стадии «Согласование», препятствует переходу к стадии «Реализация».

Понимание этих стадий поможет руководителям проектных команд более эффективно управлять динамикой группы, побуждать участников к

⁴⁵ Составлено автором

взаимодействию и решению возникающих проблем. Таким образом, исследование модели стадий развития команд Такмана имеет большое значение для практического управления проектами и достижения организационных целей.

Как пример проектной команды по модели Такмана в авиации можно привести внедрение новой технологии безопасности на территории аэропорта.

Аэропорт запустил проект по внедрению новой технологии, которая обеспечит дополнительный уровень безопасности при посадке и взлете самолетов. сформировалась проектная команда, состоящая из:

- менеджера проекта
- специалистов по авиационной безопасности
- инженеров по системам управления при посадке и взлете самолетов
- ответственных за взлётно-посадочные полосы
- операторов оборудования

Члены команды познакомились друг с другом, обсуждая цели проекта и распределяли роли. На этой стадии возникли разногласия между инженерами, которые предлагали разные технологии, и специалистами по безопасности, которые акцентировали внимание на управлении рисками. Другие члены команды не соглашались с выделенными ресурсами и сроками. Происходило бурное обсуждение, чтобы найти гибкие решения.

После были найдены компромиссы для разрешения задач, команда начала работать более слаженно. Участники вырабатывают общие нормы взаимодействия и стали проводить совместные тесты, обсуждая и дорабатывая проект. Установление доверительных отношений помогло повысить мотивацию и вовлеченность.

Команда успешно внедрила технологию безопасности на практике. Специалисты проводили обучение для персонала аэропорта и тестировали новую систему в реальных условиях. Все члены команды работали эффективно, взаимодействуя как единое целое. Проводились испытания новой технологии, и вносились окончательные улучшения.

После успешного внедрения подвелись итоги проекта: были оценены достигнутые результаты, получена обратная связь, обсуждались успехи и возможные улучшения в дальнейшем. Члены команды завершили проект и разделили радость от достижения, а также обсудить планы на будущее.

Этот пример демонстрирует, как проектная команда в авиации проходит стадии формирования, конфликтов, нормирования, исполнения и завершения по модели Такмана в процессе внедрения новой технологии безопасности. Каждая стадия вносит свой вклад в успешную работу команды и достижения запланированных целей.

Факторы и основа организации эффективной команды, характеристики командного взаимодействия в проектах

Организация эффективной команды является важным аспектом успешного выполнения проектов и достижения целей организации. Эффективная команда не только способна решать задачи, но и развивает культуру сотрудничества, что

в целом положительно сказывается на атмосфере в компании. Для реализации успешного проекта необходимо создать благоприятные условия и сконцентрировать все полезные факторы. Факторы и основы организации эффективной команды, а также характеристики командного взаимодействия в проектах, пересекаются и взаимосвязаны. Обе группы касаются того, как члены команды взаимодействуют друг с другом и как можно создать эффективную команду для достижения общих целей. На успешность управления проектами влияют следующие факторы и характеристики командного взаимодействия в проектах:

а) Четкое определение целей и задач. Команда должна понимать общую цель и задачи проекта. Это помогает участникам сосредоточиться на совместной работе и эффективно распределять ресурсы, позволяет понять ожидаемые результаты и способствует ответственности за выполнение

б) Разграничение ролей и обязанностей. Определение иерархии и распределение ролей среди участников команды способствует упрощению взаимодействия и повышению организованности. Каждому участнику должна быть четко определена его роль и обязанности, что исключает дублирование функций и недопонимание.

в) Подбор и развитие участников команды. Важно подбирать участников команды с различными компетенциями и опытом, с учетом их профессиональных навыков и личных качеств, что позволяет учитывать разные точки зрения и искать креативные решения. Инвестирование в обучение и развитие членов команды способствует повышению их квалификации и удовлетворенности работой.

г) Открытая коммуникация и обратная связь. Эффективная команда имеет установленные каналы коммуникации, по которым они свободно обмениваются информацией и идеями. Регулярная обратная связь помогает им понимать свои сильные и слабые стороны, а также улучшать взаимодействие. Проведение встреч для обсуждения текущих задач помогает создать атмосферу с высокой степенью психологической безопасности — это такое состояние, при котором участники не боятся высказывать мнение, задавать вопросы, признавать ошибки, что повышает уровень вовлеченности и доверия. Именно эта среда способствует рождению новых идей и инновационному подходу к решению задач.

д) Работа с конфликтами. В любой команде могут возникать несогласия и конфликты. Важно иметь механизмы для их выявления и конструктивного разрешения. Участники команды умеют конструктивно решать конфликты, не позволяя им мешать работе.

е) Командная культура. Создание позитивной и поддерживающей командной культуры способствует повышению мотивации и приверженности участников.

ж) Лидерство. Наличие эффективного лидера, который сможет вдохновить команду, направлять ее и принимать решения, является ключевым фактором успеха.

з) Сотрудничество. Участники команды готовы к взаимной помощи и поддержке друг друга в достижении целей.

и) Конфликтная разрешимость. Участники команды умеют конструктивно решать конфликты, не позволяя им мешать в работе., что позволяет команде двигаться вперед, не теряя времени на внутренние проблемы.

к) Фокус на результат. Стремление достигать поставленных целей и высоких результатов и работать с высокой производительностью.

л) Совместное принятие решений. Все члены команды вовлечены в процесс принятия решений, что способствует более высокому уровню привязанности к результатам и улучшению качества решений.

м) Адаптивность. Готовность команды к изменениям и новым условиям, это позволяет команде быть более эффективной и конкурентоспособной, что особенно важно в динамичной проектной среде.

н) Мотивация и вовлеченность. Использование различных методов мотивации Признание и вознаграждение заслуг членов команды и другие способы материальной и нематериальной мотивации помогают поддерживать высокий уровень вовлеченности и удовлетворения в команде, усиливают желание достигать новых целей.

Таблица 1

Общие элементы между факторами и характеристиками⁴⁶

Общий элемент	Как проявляется в факторах	Как проявляется в характеристиках
Коммуникация	Как ключевой фактор успеха	Эффективная, своевременная, конструктивная
Роли и ответственность	Определение и разделение зон ответственности	Каждый знает свою роль и поддерживает других
Лидерство и координация	Наличие лидера или менеджера	Обеспечивает сплоченность и адаптивность
Доверие и взаимодействие	Основа командной культуры	Поддержка, обмен опытом, синергия
Гибкость и адаптация	Через выбор методологии управления	Адаптация к изменениям в процессе работы
Оценка и обратная связь	Как часть организационной основы	Регулярный анализ, корректировка действий

Таким образом, факторы и основы организации эффективной команды создают базу, на которой строятся характеристики командного взаимодействия. Большое внимание к этим факторам предполагает, что команда будет лучше функционировать и достигать поставленных целей. Важно рассматривать обе области как взаимодополняющие и интегрирующие компоненты для успешной работы команды в рамках проектов. Взаимосвязь между организационными факторами и характеристиками взаимодействия говорит о том, что для

⁴⁶ Составлено автором

достижения успеха в проектах необходим системный подход. Когда команда осознанно работает над улучшением своих внутренних процессов и отношений, она становится более сплоченной и способной к решению сложных задач. Понимание и реализация факторов организации эффективной команды в сочетании с характеристиками командного взаимодействия является основой для формирования высокопроизводительных коллективов. Это создает мощный фундамент для достижения успеха в проектах, позволяя командам не только достигать поставленных целей, но и преодолевать возникающие препятствия с уверенностью и креативностью, при этом создавая положительную атмосферу, способствующую личностному и профессиональному росту каждого участника. Создание и поддержка эффективной команды требует осознанных усилий, но результатом станет успешная реализация проектов и достижения поставленных целей.

Также среди участников проекта существует отдельная группа как влияющие лица, которым характерно то, что они не напрямую связаны с проектом, но в тоже время оказывающие влияние в процесс реализации проекта своим положением, с авторитетом, достаточным, чтобы обеспечить команде проекта нужное количество ресурсов. Как правило, эти лица обладают правом:

- принимать участие в разработке устава проекта;
- принимать участие в составление матрицы обязанностей;
- согласовывать и утверждать процессы проекта;
- утверждать план проекта;
- давать рекомендации и комментировать текущие процессы проекта;
- осуществлять мониторинг и оказывать содействие;
- помогать в разрешении организационных проблем.
- лица, с которыми нужно консультироваться;
- лица, которых нужно ставить в курс дела.

Менеджер проекта – это лицо, ответственное за управление проектом и результаты его осуществления. Функциями менеджера проекта являются следующее:

- формирует команду проекта;
- разрабатывает план проекта и обеспечивает достижение поставленных результатов;
- разрешает конфликты;
- разрешает вопросы распределения ресурсов;
- проводит переговоры;
- устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- создаёт систему контроля изменений в проекте;
- участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- формирует благоприятную атмосферу в команде.

Для создания команды проекта, менеджер проекта в первую очередь, изучает потребность в рабочем персонале. Процесс отбора членов команды должен осуществляться свободно, с применением метода тестирования

личности, для оценки совместимости членов друг с другом для работы в будущей команде.

Еще одной составляющей командного планирования является система ролей участников команды. Зачастую проектные менеджеры делают акцент на функциональные обязанности персонала, на их профессию, что является важным, но не единственным фактором формирования команды проекта. В соответствии с ролевой моделью Мередита Белбина, в проекте выделяются важных девять командных ролей, каждая из которых описывает стиль поведения человека в команде, а не его должность. Модель командных ролей Белбина — это концепция, предложенная британским исследователем Рэймондом Мередитом Белбином доктором психологических наук, после масштабного исследования успешных и неуспешных команд в Кембридже в 1970-х. он выяснил, что ключ к эффективности команды — не только навыки, но и поведенческие роли участников. Главная идея и суть модели состоит в том, что каждый человек в команде склонен проявлять определённый тип поведения, который можно классифицировать как "роль". Чтобы команда работала сбалансированно и продуктивно, важно, чтобы в ней были представлены разные роли, а не только сильные профессионалы одной категории. Рабочая команда наиболее эффективна, когда состоит из людей с разными способностями, образами мышления и личностными качествами. При этом важно, чтобы члены команды не просто отличались, а дополняли друг друга. Тогда процесс заработает по принципу конвейера, где каждый сотрудник исполняет свои конкретные функции в проекте, а затем передаёт его дальше, по цепочке. Разберём подробнее каждую командную роль, функции, плюсы и минусы. Она состоит из 9-ти типов и поделена на 3 функциональные группы в зависимости от того, какой вклад человек вносит в работу команды, это - интеллектуальные роли, социальные роли и роли действия.

Генератор идей — изобретатель и новатор. Как правило, это руководитель команды. Полезен на начальных стадиях проекта, либо когда рабочий процесс застопорился и необходим драйвер для продолжения движения. Креативный, нестандартно мыслящий, предлагает оригинальные решения.

Аналитик-стратег — объективный и проницательный. Анализирует возможности по проекту, редко ошибается в оценке ситуации. Хладнокровный, часто интроверт. Полезен на стадии стратегического планирования;

Специалист — целеустремлённый узкопрофильный эксперт. Делится необходимыми знаниями с командой, профессионал в своей области. Полезен в начале проекта, когда нужно проверить технические нюансы.

1. Душа команды — мягкий и дипломатичный. Популярный человек в команде. Обладает эмпатией, создаёт в коллективе дружескую атмосферу, помогает решить конфликты между коллегами, поддерживает моральный дух.

2. Исследователь ресурсов — харизматичный энтузиаст, экстраверт. Общительный, умеет находить ресурсы, налаживать отношения, легко

устанавливать внешние контакты, грамотно вести переговоры и договариваться о выгодных условиях с подрядчиками или новыми клиентами.

3. Координатор — уверенный организатор. Обычно это лидер команды. Он распределяет задачи, устанавливает сроки выполнения, контролирует результат. Он хорошо знает свою команду и умело пользуется возможностями каждого сотрудника.

1. Мотиватор — энергичный и ориентированный на успех. Такой сотрудник сам обладает высоким уровнем мотивации и мотивирует других. Ему нравится вести за собой команду, и он неплохо с этим справляется. Не терпит неудач и чувствительно на них реагирует.

2. Реализатор — дисциплинированный и трудолюбивый исполнитель.

Настоящий солдат. На такого человека всегда можно положиться, он выполнит задачу в срок и сделает ровно то, что от него просят, консервативен. При выполнении задач всегда руководствуется здравым смыслом. Превращает идеи в реальные действия, организованный и практичный.

3. Педант или контролёр — добросовестный и тревожный. Этот сотрудник, как правило, завершает проект, «причёсывает» работу всей команды. Он аккуратен и внимателен, требователен к деталям, не любит делегировать, перфекционист. С виду спокойный интроверт, но внутри часто переживает, иногда больше, чем нужно. Педант душой болеет за результат и ответственно подходит к своей работе. Внимателен к деталям, доводит всё до конца, выявляет ошибки),

Нужно отметить, что один человек может сочетать в себе несколько командных ролей: одна проявляется больше, другая — меньше. Обычно у каждого человека выражены 2–3 основные роли. Например, сотрудник может быть одновременно и Аналитиком, и Душой команды или Мотиватором и Реализатором. То есть, команда необязательно должна состоять из девяти участников, где каждый сотрудник исполняет одну конкретную роль. Главное, чтобы члены команды чётко понимали свои роли. Каждая из этих ролей важна для баланса и эффективности команды. При формировании команды важен баланс, чтобы достоинства одних участников смогли компенсировать недостатки других. Например, Аналитик будет периодически спускать Генератора идей «с небес на землю», Душа команды поможет Педанту справиться с лишней тревогой, а Мотиватор будет вдохновлять Реализатора, когда тот, из-за нелюбви к новому, будет противиться переменам. К созданию рабочей команды нужно подходить творчески, ведь органично сформированный коллектив способен эффективно справиться с любой поставленной задачей. Если несколько человек в рабочей команде дублируют друг друга по ролям и функциям — возникает неэффективное распределение ресурсов внутри группы, снижается общая результативность. Теория Белбина о командных ролях создана, чтобы решить эту проблему. Для того чтобы выявить командные роли у сотрудников, рекомендуется использовать тестовую оценку персонала. Для разных ролей

важны разные факторы, поэтому оценка должна быть комплексной и рассматривать человека по трём направлениям: мотивация, интеллект, личность

Сбалансированная команда — это не просто «сильные специалисты», а сочетание разных типов мышления, поведения и функций.

В команде, где только «мыслители», может не быть продвижения.

В команде, где только «исполнители», может не быть новых идей.

Принципы компетентности и предпочтений в соответствии, с которыми делегируются полномочия в командах, были введены в практику множеством ученых и практиков в различных областях, включая психологию, социологию, менеджмент и образование. Этот принцип часто связывают с исследованиями в области менеджмента и организационного поведения. Например, Джон Коттер⁴⁷ -американский ученый в области управления, профессор в Гарвардской школе бизнеса, специалист в области менеджмента и лидерства, автор известных работ по вопросу управления изменениями, автор бестселлеров «New York Times» и «Leading Change» подчеркивает важность лидерства и профессиональных навыков для эффективного управления организациями. Согласно принципу компетентности, возлагаемые на участников команды обязанности не должны превышать степень профессионализма этого специалиста. Зачастую участники команды предпочитают заниматься делами, соответствующими их индивидуальным характеристикам, что и объясняет наличие принципа предпочтений. Данный принцип дает возможность оптимального распределения обязанностей, где все участники получают предпочтительную ими роль.

Ученый, израильско-американский психолог, один из основоположников поведенческой экономики Дэниел Канеман, изучал, как предпочтения и когнитивные искажения влияют на решения людей. Его работа в этой области значительно повлияла на понимание того, как индивидуальные предпочтения влияют на экономические и социальные решения. Принцип предпочтений — это концепция, которая касается значимости учета индивидуальных предпочтений, предпочтений группы или общества при принятии решений, планировании и управлении. Этот принцип широко применяется в различных областях, таких как экономика, психология, социология и управление, и способствует более глубинному пониманию, и учету человеческого поведения при принятии решений, что очень важно как для индивидуального, так и для коллективного управления.

Эти два принципа могут не ладить друг с другом, в случаях, когда один специалист обладает знаниями одной отрасли, но при этом хочет работать в другой отрасли. Из данной ситуации может вырасти большой конфликт, если менеджер проекта не сумеет правильно сбалансировать данную не состыковку.

Как и было рассказано, в предыдущих разделах команда проекта обладает собственным жизненным циклом с пятью стадиями развития. Процесс

⁴⁷ Коттер, Дж. П. (2007). *Лидерство изменений*. - М.: Альпина Паблишер. (1996). *Leading Change*. -Boston: Harvard Business Review Press.

формирования проектной команды осуществляется определением количества и квалификации специалистов, исходя из предусмотренных объемов работ проекта, а также решением задачи, связанной с привлечением специалистов в проект, связанных с системой их стимулирования и мотивацией.

Заключение

Проведённый анализ состояния деятельности проектной команды подтверждает, что успешная реализация проектов невозможна без системного подхода к организации и управлению командной работой. В условиях высоких требований к качеству, срокам и безопасности (особенно в таких отраслях, как управление воздушным движением), эффективность проектной команды определяется рядом ключевых факторов: чётко структурированная организация, квалификация участников, грамотное распределение ролей, эффективная коммуникация, высокая мотивация и способность команды к адаптации. Каждый этап проекта — от формирования команды до анализа результатов — требует участия мотивированных специалистов, междисциплинарного взаимодействия и прозрачного управления. Пример внедрения системы УВД демонстрирует, что слаженная проектная команда, действующая по чётко выстроенному плану с регулярной обратной связью, способна успешно справляться даже с высокотехнологичными и сложными задачами.

Также важно учитывать не только технические аспекты, но и человеческий фактор: корпоративную культуру, атмосферу доверия, участие каждого члена команды в процессе изменений. Вовлечённость, открытость к обучению, мотивация и лидерство являются важными условиями для устойчивости и роста проектной эффективности.

Анализ состояния мотивированных проектных команд показал, что мотивация играет ключевую роль в обеспечении продуктивной и устойчивой командной работы в проектной среде. Внутренние и внешние мотиваторы, описанные в теориях Маслоу, Герцберга и Врума, позволяют глубже понять поведенческие установки участников и выстраивать эффективные стратегии управления персоналом. В условиях ограниченного времени и ресурсов, как это характерно для проектной деятельности, особенно важно учитывать не только материальные стимулы, но и психологические аспекты — удовлетворённость, признание, возможность роста и влияние на конечный результат.

Кроме того, понимание стадий развития команды по модели Б. Такмана — от формирования до завершения — позволяет своевременно реагировать на вызовы командной динамики и формировать устойчивые механизмы взаимодействия. Пример внедрения новой технологии в аэропорту ясно демонстрирует, что каждая стадия требует специфического подхода к управлению и способствует формированию сплочённой, ответственной и эффективной команды. Таким образом, мотивированная проектная команда, проходящая последовательные стадии развития, обладает высоким потенциалом для успешного выполнения сложных и ответственных задач, а грамотное

управление мотивацией и командной динамикой является важнейшим фактором достижения проектных целей.

Разбор факторов, влияющих на организацию эффективной проектной команды, подтвердил, что её успешность определяется не только профессиональными качествами участников, но и качеством их взаимодействия, распределением ролей, уровнем доверия и наличием чёткой общей цели. Формирование команды должно базироваться на балансе компетенций, ответственности и коммуникационных механизмов, обеспечивающих прозрачность и оперативность в принятии решений. Ключевыми факторами высокой командной эффективности выступают – чёткое распределение обязанностей и ролей – открытые и устойчивые каналы коммуникации, мотивационная поддержка участников, а также гибкое, адаптивное руководство. Особое значение имеет понимание поведенческой динамики и психологической совместимости участников. Модель командных ролей Мередита Белбина показывает, что не только профессиональные навыки, но и личностные особенности определяют эффективность командной работы. Сбалансированная команда, где роли дополняют друг друга, обеспечивает синергию усилий и минимизирует внутренние конфликты. Принципы компетентности и предпочтений позволяют оптимально распределять задачи между участниками, учитывая как профессионализм, так и личную мотивацию. Однако несоответствие между этими принципами может вызывать напряжение, и задача менеджера проекта — найти баланс, способствующий продуктивности и удовлетворённости сотрудников. Эффективный руководитель команды не только управляет ресурсами и планирует работу, но и формирует рабочую атмосферу, в которой каждый участник чувствует свою значимость и вклад в общее дело, определяет зоны, требующие внимания и улучшения, понимает каким образом различные факторы влияют на общую продуктивность команды, идентифицирует успешные практики и подходы, которые могут быть масштабированы или адаптированы для использования в будущем. Кроме того, успешное функционирование команды невозможно без учёта её жизненного цикла — стадий развития по модели Такмана. Прохождение всех этапов (от формирования до завершения) способствует формированию зрелой и сплочённой команды, способной достигать высоких результатов даже в условиях неопределённости и изменения внешней среды. Таким образом, эффективная команда — это результат системного подхода, сочетающего стратегическое планирование, поведенческую психологию, грамотное лидерство и развитие внутренней культуры взаимодействия. Такой подход позволяет проектной команде не только успешно реализовывать текущие задачи, но и развиваться как устойчивый, самообучающийся и высокопродуктивный коллектив, способный адаптироваться к вызовам современного проектного управления.

В заключение, можно сказать, что успешная деятельность проектной команды требует постоянного внимания к процессам ее развития, а также гибкости в управлении для адаптации к изменениям. Это особенно важно в

условиях проектной среды, где работа строится в сжатые сроки, в условиях неопределённости и постоянных изменений. Полученные выводы формируют основу для разработки практических рекомендаций по повышению эффективности командной деятельности в проектной среде.

Список использованной литературы

1. Постановление Президента Республики Узбекистан от 11 июля 2019 года № ПП–4391
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 08 октября 2019 года № УП–5847
3. Постановление Кабинета Министров от 3 декабря 2019 года № 967
4. Постановление Кабинета Министров от 31 декабря 2020 года № 824 «О внедрении кредитно-модульной системы в вузах».
5. Указ Президента № УП-6318 от 30 сентября 2021 г. «О дополнительных мерах поддержки сферы услуг»
6. Постановление Кабинета Министров № 421 от 6 июля 2021 г. «Об утверждении Положения об организации образовательной деятельности на основе совместных образовательных программ»
7. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-60
8. Постановление Президента Республики Узбекистан от 24 декабря 2021 года № ПП-61
9. "Финансирование высших учебных заведений" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2001г.
10. "Экономика, инвестиции и маркетинг высшего образования" (автор: М.Х.Саидов) – Ташкент – «Молия» 2002г.
11. "Основы права Республики Узбекистан"
12. Андреева Т. Ю. Финансово-экономический механизм самофинансирования вузов: теория и практика. — М.: ИНФРА-М, 2019.
13. Куликов Л. М. Экономика высшего образования. — М.: Академический проект, 2020.
14. Хоменко Н. П. Финансовые основы устойчивого развития образовательных учреждений. — М.: Юрайт, 2021.
15. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: Новое знание, 2022.
16. Лапуста М. Г., Шванда А. А. Предпринимательство в сфере образования. — М.: Дело, 2020.