

**УДК 378**  
**ББК 74.58**  
**Р34**

**Авторы:**

*Н. Б. Сафронова*, кандидат технических наук, доцент — главы 1, 2, 3 (совместно с Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаевой), глава 7 (совместно с А. Р. Урубковым, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаевой);

*А. Р. Урубков*, кандидат технических наук, доцент — главы 4, 5, 6 (совместно с Н. Б. Сафроновой), глава 7 (совместно с Н. Б. Сафроновой, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаевой);

*Т. П. Маслевич*, кандидат экономических наук — главы 1, 2, 3, 4 (совместно с Н. Б. Сафроновой, А. Р. Урубковым), глава 7 (совместно с Н. Б. Сафроновой, А. Р. Урубковым, Н. Л. Минаевой);

*Н. Л. Минаева* — кандидат психологических наук — глава 7 совместно с Н. Б. Сафроновой, А. Р. Урубковым, Т. П. Маслевич).

**Р34      Результативная проектная команда : количествен-  
 ный подход к формированию : монография / Н. Б. Саф-  
 ронова, А. Р. Урубков, Т. П. Маслевич, Н. Л. Минаева. —  
 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация  
 «Дашков и К°», 2022. — 172 с.**

ISBN 978-5-394-04855-5.

Представленная авторами коллективная монография является одной из немногих попыток выявить и количественно оценить влияние различных по степени выраженности командных ролей отдельно взятого участника на итоговый результат работы команды.

Научная работа была проведена на основе методологической базы, разработанной авторами исследования и представленной в виде самостоятельной научно-исследовательской работы «Разработка методики и инструментария проведения социального эксперимента по определению профессионально-личностных качеств слушателей образовательных программ ИОМ».

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы исследования: тестирование, анкетирование участников, статистические методы анализа больших данных, корреляционный анализ, многофакторный регрессионный анализ, методы многомерной кластеризации.

Методические подходы к формированию команд, полученные авторами на основе результатов исследования, адресованы руководителям проектных офисов министерств и ведомств, HR-департаментов компаний.

ISBN 978-5-394-04855-5

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	6
<b>Глава 1. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ЭМПИРИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ КОМАНДЫ</b> .....	10
<b>Глава 2. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КОМАНДЫ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РЕЗУЛЬТАТ</b> .....	24
2.1. Командная роль и сбалансированная команда. Концепция Р. М. Белбина .....	24
2.2. Формирование командной роли. Факторы влияния на степень выраженности ролевого признака индивида .....	28
2.3. Эффективная команда: как ее сформировать .....	32
<b>Глава 3. КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД</b> .....	38
3.1. Научная гипотеза, цели и задачи исследования .....	38
3.2. Методика и инструментарий исследования. Предмет и объект исследования .....	41
3.3. Социальный эксперимент как метод определения результативности команды .....	46
3.3.1. Особенности социального эксперимента как инструмента сбора эмпирических данных .....	46
3.3.2. Методика и инструментарий проведения социального эксперимента по выявлению зависимости профиля команды и результатов командной работы .....	51
3.3.3. Выбор участников социального эксперимента и принципы формирования команд. Ограничения исследования .....	59
3.3.4. Описание проектных команд-участников и проектных задач социального эксперимента .....	61

## Глава 4. ПЕРВИЧНЫЙ АНАЛИЗ

### РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТА ..... 66

- 4.1. Сравнительный анализ социально-демографических  
данных участников эксперимента ..... 66
- 4.2. Сравнительная оценка степени выраженности  
поведенческих ролевых функций у студентов и у слуша-  
телей магистратуры в двух выборочных совокупностях ..... 70
  - 4.2.1. Сравнение выраженности признака Координатор ..... 71
  - 4.2.2. Сравнение выраженности признака Мотиватор ..... 73
  - 4.2.3. Сравнение выраженности признака Генератор идей ... 74
  - 4.2.4. Сравнение выраженности признака Критик ..... 75
  - 4.2.5. Сравнение выраженности признака Исполнитель ..... 77
  - 4.2.6. Сравнение выраженности признака Душа команды... 78
  - 4.2.7. Сравнение выраженности признака  
Исследователь ресурсов ..... 80
  - 4.2.8. Сравнение выраженности признака Финишер ..... 81
- 4.3. Проверка гипотез об идентичности выборов  
на основе статистических критериев ..... 83
- 4.4. Анализ влияния социально-демографических факторов  
на выраженность командно-ролевых признаков  
у слушателей магистратуры и студентов ..... 89

## Глава 5. ПРИМЕНЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ

### И КОМАНДНЫХ ПРОФИЛЕЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНД ..... 93

- 5.1. Постановка задачи количественного анализа  
и оценки результативности работы команд ..... 93
- 5.2. Поведенческие ролевые профили ..... 96
- 5.3. Применение графоаналитических профилей  
для формирования команд с необходимым набором  
признаков ..... 98
- 5.4. Оценка интегральных ролевых признаков команды  
на основе выраженности ролевых признаков ее членов ..... 102
- 5.5. Обоснование способа оценки интегральных  
функционально-ролевых признаков команды ..... 104
  - 5.5.1. Способы оценки интегральных ролевых функций  
команды ..... 104
  - 5.5.2. Корреляционный анализ парных взаимосвязей ..... 107
  - 5.5.3. Многофакторный (регрессионный) анализ ..... 108

<b>Глава 6. ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА, ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОМАНД С ОПТИМИЗАЦИЕЙ ИХ СОСТАВА .....</b>	<b>110</b>
6.1. Пример регрессионной модели для оценки результативности команд, сформированных из слушателей магистратуры .....	110
6.2. Построение обобщенной регрессионной многофакторной модели для команд, сформированных из слушателей магистратуры и студентов .....	113
6.3. Применение многофакторных моделей для анализа, прогнозирования и оптимизации состава команд .....	117
6.3.1. Применение моделей для выбора результативных команд .....	117
6.3.2. Применение моделей для оптимизации состава команд .....	120
6.3.3. Исследование особенностей учащихся, вовлеченных в волонтерскую деятельность .....	122
<b>Глава 7. АНАЛИЗ И ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСТВА НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КОМАНД .....</b>	<b>130</b>
7.1. Современные подходы к лидерству в проектном управлении .....	130
7.2. Применение количественного подхода для оценки степени влияния функционально-ролевых признаков лидеров на результативность команд .....	138
7.3. Выводы и заключения .....	152
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>156</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
1. Характеристика командных ролей и особенности функционирования в команде индивида с выраженностью определенной командной роли (Белбин Р. М., 2003) .....	164
2. Опросник Р. М. Белбина на определение командных ролей BTRSPI (Белбин Р. М., 2003) .....	166
3. Анкета для выявления социально-демографических характеристик участника .....	171