

УДК / UDC 005.159.923.2 : 35.074.5

Психологический подход к анализу командных ролей руководителей высшего звена

**Т. Н. Куликова¹, В. Н. Софьина¹, М. Е. Макарова¹,
А. С. Галченко¹, А. А. Беляева²**

¹*Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

²*Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина
Санкт-Петербург, Российская Федерация*

Введение. В статье рассмотрены теоретические подходы к определению понятия «команда» и ее типологии, приведен обзор и анализ основных этапов развития команды, на основе модели Р.М. Белбина описаны командные роли и соответствующие им профессиональные и личностно-психологические качества руководителей.

Материалы и методы. В соответствии с моделью Р.М. Белбина выявлено соотношение командных ролей среди руководителей высшего звена, произведен сравнительный анализ распределения командных ролей среди руководителей по гендерному признаку.

Результаты исследования. Выявлены и охарактеризованы командные роли среди руководителей высшего звена, описаны их психологические характеристики.

Обсуждение и выводы. Даны рекомендации по развитию управленческих качеств эффективного руководителя в соответствии с командными ролями.

Ключевые слова: командные роли, руководитель высшего звена, психологические качества.

Для цитирования: Куликова Т.Н., Софьина В.Н., Макарова М.Е., Галченко А.С., Беляева А.А. Психологический подход к анализу командных ролей руководителей высшего звена // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2020. № 2. С. 333–346.

Psychological approach to the analysis of team roles of high level managers

**Tatyana N. Kulikova¹, Vera N. Sofina¹, Maria E. Makarova¹,
Anna S. Galchenko¹, Angelika A. Belaeva²**

¹*The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential
Academy of National Economy and Public Administration,
Saint Petersburg, Russian Federation*

²*Pushkin Leningrad State University
Saint Petersburg, Russian Federation*

Introduction. The article considers theoretical approaches to defining the concept of a team and its typology, provides an overview and analysis of the main stages of team development, and describes the team roles and their corresponding professional and personal-psychological qualities of high level managers based on the model of R.M. Belbin.

Materials and methods. In accordance with the model of R.M. Belbin, the ratio of command roles among managers was revealed, and a comparative analysis of the distribution of command roles among male and female managers was made.

Results. Team roles among managers are identified and characterized, and their features are described as well.

Discussion and conclusion. Recommendations are given for the development of managerial qualities of an effective Manager in accordance with team roles.

Key words: team roles, high level managers, psychological qualities.

For citation: Kulikova, T.N., Sofina, V.N., Makarova, M.E., Galchenko, A.S., Belaeva, A.A. (2020) Psikhologicheskii podkhod k analizu komandnykh rolei rukovoditelei vysshego zvena [Psychological approach to the analysis of team roles of high level managers]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A.S. Pushkina – Pushkin Leningrad State University Journal*. No 2. P. 333–346. (In Russian).

Введение

В современном мире в управленческой структуре различного рода учреждений, организаций, предприятий все реже встречается единоличное командование руководителя, персонально и автономно принимающего решения касательно как работы персонала, так и функционирования всей организации в целом.

В менеджменте накоплен уже достаточный опыт для отражения эффективности использования командной работы в управлении. Даже если в нормативных документах компании ведущим лидером и главным управленцем называется один человек, то на самом деле за его функционал отвечает компетентная и грамотно выстроенная команда, состоящая, как правило, из заместителей, советников, начальников отделов и других лиц, ответственных за работу своего сектора и вместе составляющих мощное ядро управления компанией.

В той же степени важно формирование аналогичных команд на уровне отделов и других структурных подразделений компании, а также при создании временных рабочих групп, например, для реализации проектной деятельности.

В связи с этим ставится актуальная проблема формирования такой команды, которая являлась бы эффективным инструментом для решения самых разных производственных задач. Среди различных подходов к со-

зданию и развитию такой команды отмечается аспект выделения командных ролей, занимаемых участниками команды на основе их личных профессионально-деловых и психологических качеств.

В связи с этим на данном этапе целью исследования является определение командных ролей у руководителей высшего звена.

Для реализации цели исследования были решены следующие задачи:

- на основе анализа литературных данных раскрыть психологическую суть понятия эффективной команды, описать существующие типы команд;

- опираясь на модель Р.М. Белбина, провести анализ командных ролей среди руководителей высшего звена.

- выявить особенности гендерного распределения командных ролей;

- проанализировать и дать характеристику каждой командной роли в соответствии с частотой встречаемости у руководителей.

- исходя полученных результатов описать профессионально важные качества личности, соответствующие командным ролям, которые способствуют повышению эффективности руководителя в команде.

Обзор литературы

За последние несколько десятилетий понятие «коллектив», описывающее группу лиц, которые выполняют совместную деятельность, направленную на достижение общего результата, переросло в понятие «команда». Оба наименования схожи тем, что членов такого сообщества объединяют общие мотивы, интересы, высокая сплоченность на пути достижения цели. Многие ученые (А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Д.Б. Парыгин, К.К. Платонов, Е.В. Шорохова, Л.И. Уманский, А.В. Петровский и др.) занимались исследованием и развитием этой тематики в нашей стране. Однако лишь с недавнего времени от понятия малой группы было отчленено понятие «команда» [5; 6]¹.

Данное обособление в терминологии было обосновано влиянием зарубежных исследователей, фокус внимания которых был направлен на повышение эффективности управления, в том числе, через направляемое руководителем развитие организационных групп по достижению определенного результата. Объединив взгляды исследователей

¹ Андреева Г.М. Социальная психология: учеб. М.: Аспект Пресс. 2001. 384 с.; Управление персоналом: учеб. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2001. 560 с.

(Дж. Катценбах, Д. Смит, М. Армстронг, М. Геллерт, К. Новак, С. Танненбаум, Р. Хакман, К. Бланшар и др.), занимавшихся вопросами командообразования и разработкой командного подхода по созданию высокоэффективной организации, вывели общее определение понятия команды как особой формы организации людей, находящихся в доверительных отношениях друг к другу, имеющих общие ценности и цели, ведущих совместную деятельность по достижению эффективного результата [2; 9].

Углубляясь в этот вопрос, мы сталкиваемся с функциональной необходимостью типизации команд, так как ключевой аспект эффективности команды будет различаться в зависимости от типа решаемых командой задач, соответствия выполняемых ролей членов команды с их исходной психогенетической предрасположенностью, способности команды к самообучению и других факторов.

Так, в своем исследовании П.Л. Хасина сводит различные точки зрения по наиболее эффективному составу команд к двум основным направлениям: гомогенные и гетерогенные команды. Для первого типа команд ведущую роль играет взаимная симпатия и понимание среди участников. В таких условиях члены команды способны брать на себя даже не характерные для них командные роли и тем самым развивать свои слабые стороны. Команды второго типа – гетерогенные, характеризуются четким распределением участников по выбранным ролям и занимаемым позициям. Члены таких команд дополняют друг друга, что повышает общую производительность [16].

Подтверждением первой точки зрения в литературных источниках являются исследования следующих авторов: Б.Б. Морган и Д.Л. Ласситер; Б. Мюллен и Л. Копер; К.Е. Джексон и К. Уитни; Г. Кинан и М. Корен. Команды второго типа исследовали Р.А. Козьер и К.Р. Швенк; К.А. Боуэрс, Дж.А. Фармер и Е. Салас; Л. Томпсон; Р.М. Белбин [7; 10; 12; 14; 18; 19].

Однако в классической теории менеджмента команды делятся на два типа: формальные, создающиеся как часть организационной структуры компании, и самоуправляемые, формирующиеся для привлечения сотрудников к процессу принятия решений. К первой категории относятся: вертикальная команда, состоящая из руководителя и его подчиненных; горизонтальная команда объединяет сотрудников разных структурных подразделений, но одинакового профессионального уровня, является

временной для решения определенной задачи; специализированная команда создается для достижения определенной цели, отличается полной автономией, не зависит от организационной структуры. Вторая категория направлена на повышение качества [3; 4; 13].

Свою модификацию типов команд на основе классической предлагает Н.В. Саввин. Автор условно выделяет пять типов команд, позволяющих сделать структуру организации более динамичной и упростить линейно-функциональную иерархию. Среди них: управленческие команды, состоящие из руководителей различных отделов; рабочие команды, выполняющие текущую ежедневную работу; проблемные команды, создающиеся на время решения конкретной задачи; виртуальные команды, осуществляющие свою деятельность и коммуникацию посредством компьютерных технологий и, так называемые, кружки качества, включающие одновременно работников и руководителей, что позволяет комплексно подходить к решению организационных задач [11].

Вместе с тем Р.В. Смирнов на основе таких критериев, как методы руководства командой, степень формирования структуры и межличностных отношений, цели создания, иерархия ее построения, длительность функционирования команды, пространственное размещение, методы взаимодействия между членами команды, автор приводит развернутую классификацию управленческих команд. В нее он включил следующие типы команд: самоуправляемая, интрафункциональная, кросс-функциональная, формальная, предпринимательская, исполнительная, координационная, самонаправляемая, целенаправленная, виртуальная, глобальная, пространственно рассеянная, дистанционная, управляющая процессом, псевдокоманда, конкурентная, административная, творческая, лидерская [13].

Чем же отличается настоящая успешная команда от группы людей, собранных вместе? Установлено, что на пути к эффективности команде необходимо пройти ряд последовательных этапов по саморазвитию. И в первую очередь, это задача руководителя – сформировать команду и эффективно использовать сильные стороны состава участников, распределить роли в команде для достижения оптимальных результатов, налаживать горизонтальные связи внутри коллектива, мотивировать и стимулировать членов команды на всем пути рабочей деятельности. На данный момент разработано множество моделей, подходов и взглядов на развитие команд, но мы остановимся на классических.

Так, Б. Такман выделил пять стадий, которые преодолевает команда на пути к самосовершенствованию: формирование команды; конфликт интересов; нормализация отношений; функционирование команды; расставание по достижении цели.

В этой же связи Дж. Катценбах и Д. Смит описали жизненный цикл команды, состоящий из последовательных этапов перехода: рабочая группа – псевдокоманда – потенциальная команда – реальная команда – высокоэффективная команда [9].

П. Капецио выстраивал свою концепцию развития команды по аналогии с развитием человека: детство, отрочество, юность, зрелость, расформирование [8].

Т.Ю. Базаров выделил аналогичные зарубежным стадии развития команды: адаптация к членам группы и способам решения задачи; группирование по симпатиям и интересам внутри команды; кооперация и сплочение индивидуумов над решением задачи; нормирование группового взаимодействия; функционирование по достижению цели¹.

В свою очередь, К. Бланшар рассматривал процесс развития команды через согласование стиля лидерства: стадии ориентации, разочарования, интеграции и функционирования, сопровождающиеся поэтапным изменением типа лидерства руководителя, соответственно: директивного, обучающего, поддерживающего, делегирующего. По мнению автора, такой комплексный подход и воздействие на команду «изнутри» призван стать более эффективным при усилении ее функциональных качеств [2].

Особое место в практике развития команды уделяется командным ролям сотрудников. Поскольку каждый из участников команды помимо необходимых профессиональных навыков и компетенций обладает индивидуальным набором психологических особенностей и черт личности, позволяющих ему занять подходящее место (роль) в команде.

Признанной и наиболее часто используемой с практической стороны является модель командных ролей Рэймонда Мередита Белбина [1]. Ученый разработал психометрические тесты для оценки возможного вклада каждого участника команды. Согласно предложенной модели, выделяется восемь основных и одна дополнительная роль, отводимая

¹ Управление персоналом: учеб. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2001. 560 с.

участникам команды. Каждая из ролей обладает своими признаками, качествами и способна в разных условиях оказывать позитивный или отрицательный эффект на работу команды. Дадим краткую характеристику ролей согласно представленной модели:

1. «Мыслитель/Генератор идей» – творческий интеллектуал, новатор, решителен, социально активен.

2. «Формирователь/Исследователь» – поставщик идей, ресурсов, связей, экспериментатор, коммуникативен, стрессоустойчив.

3. «Председатель/Координатор» – понимающий, доверительный управленец, тактичный, деликатный, спокойный.

4. «Разведчик» – любопытный инициатор, динамичный экстраверт, азартный, жизнерадостный, оптимистичный, отзывчивый.

5. «Гармонизатор/Коллективист» – дипломатичный переговорщик, гибкий, внимательный.

6. «Оценщик/Аналитик» – думающий, благоразумный, стратег обладает видением возможностей и перспектив, скучный со стороны.

7. «Доводчик» – перфекционист, делающий, результирующий, добросовестный, дисциплинированный, ответственный.

8. «Исполнитель» – организованный, дисциплинированный, старательный, лояльный.

9. «Эксперт» (внекомандная роль) – профессионал высокого класса в своей профессиональной плоскости, энтузиаст, преданный своему делу.

Таким образом, обзор литературных данных демонстрирует взаимосвязимую связь таких характеристик командной работы, как типы и виды команд, этапы их становления и развития, командные роли и их соответствие психологическим предрасположенностям участников – все эти факторы необходимо учитывать для достижения цели и эффективного решения разных типов задач, которые встают перед лицом любой организации.

Материалы и методы

В соответствии с темой, целью и задачами работы было проведено определение командных ролей у руководителей высшего звена на основе модели Р.М. Белбина. В исследовании использовался его опросник «Роли в команде». На данном этапе к исследованию было привлечено 163 респондента в возрасте от 35 до 50 лет, среди них 78 женщин и 85 мужчин. На рис. 1 и 2 представлены результаты исследования командных ролей у руководителей высшего звена.

Результаты исследования

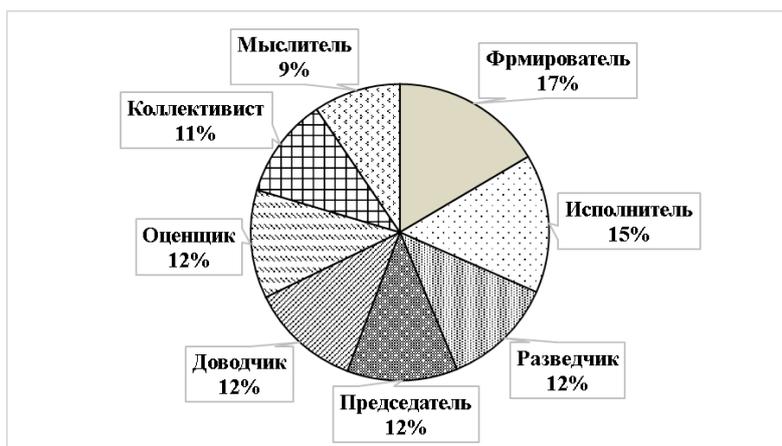


Рис. 1. Процентное распределение командных ролей в общей выборке

Как видно на рис. 1, общее распределение командных ролей (по среднему значению) среди руководителей высшего звена примерно равное (уровень статистической достоверности $p < 0,05$).

Более распространены у руководителей высшего звена командные роли «Формирователь» и «Исполнитель». Если округлить до целого, то роли «Разведчик», «Председатель», «Доводчик» и «Оценщик» распределены в общей выборке одинаково. Еще чуть реже встречается командная роль «Коллективист» и наименьшую позицию в общей выборке занимает роль «Мыслителя».

Данные результаты демонстрируют определенный баланс управленческой системы и эффективное распределение командных ролей среди руководителей.

Сравнительный анализ командных ролей у руководителей высшего звена показал значимые различия по t-критерию Стьюдента при $\alpha = 0,01$ (рис. 2).

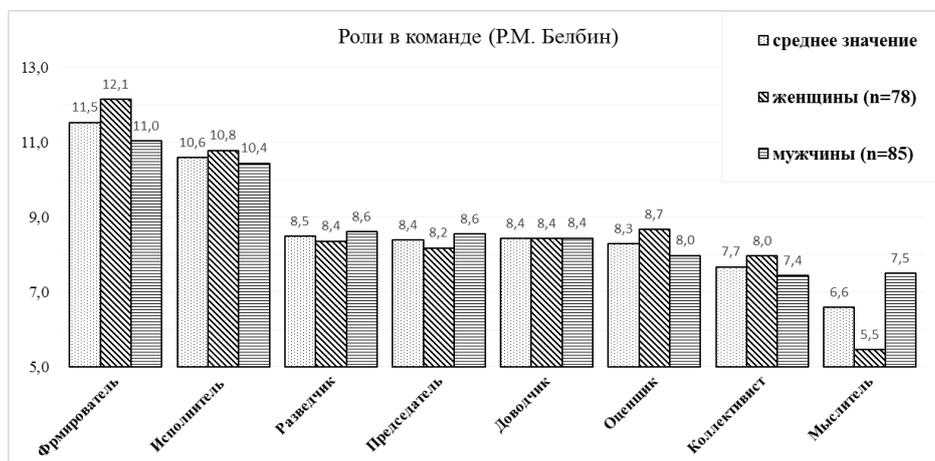


Рис. 2. Распределение командных ролей у руководителей высшего звена

Проведенный контент-анализ выявил максимальную частоту встречаемости командной роли «Формирователь». Причем у женщин-руководителей она выражена на 1,6% сильнее, чем у мужчин. Для данной роли свойственны такие индивидуально-психологические характеристики, как экстраверсия, доминирование, тревожность, на основе которых такой руководитель всегда выступает как побудитель к действию, он динамичен, готов бросить вызов обстоятельствам, способен оказать давление. Стиль руководства Формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать, поэтому данная роль хороша для лидера уже сработавшей команды, которая столкнулась с какими-либо препятствиями, такой руководитель способен вывести команду из кризиса.

Следующая роль, также ярко выраженная у руководителей высшего звена по сравнению с остальными, это «Исполнитель» (у женщин на 0,5% выше, чем у мужчин). По индивидуально-психологическим характеристикам для данной роли характерна внутренняя стабильность, низкий уровень беспокойства, готовность к контролю и подчинению. Поэтому такой руководитель крайне дисциплинирован, надежен, консервативен и эффективен. В команде он реализует на практике свои идеи и планы, очень эффективен как организатор и администратор, хотя порой ему не хватает гибкости.

Командная роль «Разведчик» на 0,4% чаще встречается у мужчин-руководителей, чем у женщин. С психологической точки зрения характеризуется как стабильный доминантный экстраверт. Такой руководитель очень общителен, любознателен и социально ориентирован. Как ни в одной другой роли такой руководитель находит идеи и ресурсы для их реализации как внутри команды, так и за ее пределами. В паре с «Мыслителем» могут составить крайне эффективную команду.

На одном уровне с предыдущей ролью стоит «Председатель». Здесь также больше мужчин-руководителей, чем женщин (на 0,5%). Для данной роли свойственны такие индивидуально-психологические характеристики, как стабильность, экстраверсия и доминирование. Такой руководитель зрелый, уверенный, спокойный, самодисциплинированный, привержен целями команды и максимально использует потенциал каждого участника. Он способен эффективно решать сложные и многогранные проблемы, стоящие перед его командой, с помощью трезвой оценки ситуации, принятия самостоятельных решений и грамотного использования ресурсов.

Командная роль «Доводчик» одинаково выражена как у женщин-руководителей, так и у мужчин. С психологической точки зрения характеризуется как интроверт и высоким уровнем тревожности. Вместе с тем, эти качества коррелируют с старательностью, скрупулезностью, добросовестностью. Являясь перфекционистом, такой руководитель старается все контролировать, соблюдает сроки, уделяет внимание к деталям, стремится довести начатое до конца, выполнив все обязательства.

Командная роль «Оценщик» выражена на 1% сильнее у женщин-руководителей, чем у мужчин. По индивидуально-психологическим характеристикам для данной роли характерна стабильность, интроверсия, высокий уровень интеллекта и критичности мышления. Такой руководитель рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением, все объективно взвешивает, и тщательно обдумывает.

На предпоследнем месте по распределению в общей выборке находится командная роль «Коллективист». У женщин-руководителей она выражена на 0,8% выше, чем у мужчин. Для данной роли свойственны такие индивидуально-психологические характеристики, как стабильность, экстраверсия, не доминантность, мягкость и чувствительность. Такой руководитель всегда дипломатичен, ориентирован на отношения в команде, всегда готов поддержать, является наставником.

Реже всего встречается командная роль «Мыслитель», причем у женщин-руководителей она ниже на 3% по сравнению с мужчинами. Это может быть связано с индивидуально-психологическими характеристиками людей такого типа, отличающихся интроверсией, доминированием, очень высоким уровнем интеллекта и показателем креативности. Такой руководитель обладает богатым воображением, очень изобретателен, но сторонится большой кампании, не коммуникабелен. Ему свойственно «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол, однако он ценен привнесением инновационных идей в работу команды и ее цели.

Таким образом, в представленной выборке из всех командных ролей статистически достоверно более часто встречаются роли «Формирователя» ($p < 0,01$) и «Исполнителя» ($p < 0,05$). Кроме того, среди женщин-управленцев достоверно реже встречается роль «Мыслитель» ($p < 0,05$), что помимо меньшей оторванности от окружающей действительности и увлеченности абстрактными идеями по сравнению с мужчинами-управленцами указывает на их большую «приземленность» и ориентированность на решение конкретных практических проблем и задач, стоящих перед организацией.

Обсуждение и выводы

Таким образом, результаты исследования демонстрируют различные варианты командных ролей, которые способны занимать как женщины, так и мужчины в своих управленческих возможностях.

В результате проведенного исследования выявлены статистически-значимые отличия по гендерному признаку в командных ролях: «Формирователь» у женщин-руководителей и «Мыслитель» у мужчин-руководителей.

Безусловно, исходная предрасположенность к выбору определенной роли является детерминированной индивидуально-психологическими особенностями личности. Однако, наряду с неограниченными возможностями для саморазвития руководителей, перед ними открывается широкий спектр не только для укрепления и совершенствования своих исходных способностей и навыков, но и развития новых профессионально-важных качеств и черт эффективного управленца.

Результаты проведенного исследования могут применяться при формировании проектных команд, команды резерва руководителей и в системе повышения квалификации руководителей.

Список литературы

1. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРО, 2003. 232 с.
2. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Мн.: Попурри. 2012. С. 96.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом. М.: Инфра-М, 2011. 192 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб: Питер, 2011. 864 с.
5. Донцов А.И. Психология коллектива. М.: МГУ, 1984. 208 с.
6. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Создание и развитие команд. М.: Эксмо, 2012. 263 с.
7. Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психол. журн. 1993. Т. 14. № 4. С. 4–15.
8. Капецио П. Команды, которые выигрывают. М.: АСТ, 2005. 95 с.
9. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019. 376 с.
10. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М.: Аспект Пресс, 2001. 318 с.
11. Саввин Н.В. Технология командного менеджмента на предприятии в период изменений // Двигатель. 2011. №4. С. 4–7.
12. Софьина В.Н. Акмеологический подход к развитию профессиональной компетентности в проектной деятельности с использованием интерактивных технологий // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2016. № 4 (Ч. I). С. 201–211.
13. Смирнов Р.В. Классификация управленческих команд по критериям // Вестник Университета. 2015. № 5. С. 110–119.
14. Томпсон Л. Создание команды. М.: Вершина. 2010. 289 с.

15. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. М.: Просвещение, 1980. 160 с.
16. Хасина П.Л. Проблема соотношения состава рабочей команды и ее эффективности // Вопросы психологии. 2011. № 5. С. 132–143.
17. Честер Б. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. М.: Социум, ИРИСЭН, 2009. 274 с.
18. Чудновская С.Н. История менеджмента. СПб.: Питер, 2009. 239 с.
19. Шеин В.И. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. М.: Типография «Новости», 2010. 278 с.

References

1. Belbin, R.M. (2003) *Tipy rolei v komandakh menedzherov* [Role types in manager teams]. Moscow: HIPPO. (In Russian).
2. Blanshar, K., Ker'yu, D., Parizi-Ker'yu, Yu. (2012) *Odnominutnyi menedzher stroit vysokoeffektivnyuyu komandu* [One-minute manager builds a highly efficient team]. Minsk: Popurri. (In Russian).
3. Bukhalkov, M.I. (2011) *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: Infra-M. (In Russian).
4. Daft, R.L. (2011) *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
5. Dontsov, A.I. (1984) *Psikhologiya kollektiva* [Collective psychology]. Noscow: MGU. (In Russian).
6. Zhukov, Yu.M., Zhuravlev, A.V., Pavlova, E.N. (2012) *Sozдание i razvitie komand* [Creating and Developing Teams]. Moscow: Ehksmo. (In Russian).
7. Zhuravlev, A.L. (1993) *Sotsial'naya psikhologiya lichnosti i malykh grupp: nekotorye itogi issledovaniya* [Social psychology of personality and small groups: some results of the study]. *Psikhologicheskii zhurnal – Psychological journal*. Vol. 14. No 4. P. 4–15. (In Russian).
8. Kapetsio P. *Komandy, kotorye vyigryvayut* [Teams which win]. Moscow: AST. (In Russian).
9. Kattsenbakh, D., Smit, D. (2019) *Komandnyi podkhod. Sozдание vysokoeffektivnoi organizatsii* [Team approach. Building a highly efficient organization]. Moscow: Al'pina Pablsher. (In Russian).
10. Krichevskii, R.L., Dubovskaya, E.M. (2001) *Psikhologiya maloi gruppy* [Psychology of small group]. Moscow: Aspekt Press. (In Russian).
11. Savvin, N.V. (2011) *Tekhnologiya komandnogo menedzhmenta na predpriyatii v period izmeneniya* [Team management technology at the enterprise during the period of changes]. *Dvigatel' – Engine*. No 4. P. 4–7. (In Russian).
12. Sof'ina, V.N. (2016) *Akmeologicheskii podkhod k razvitiyu professional'noi kompetentnosti v proektnoi deyatel'nosti s ispol'zovaniem interaktivnykh tekhnologii* [Acmeological approach to the development of professional competence in project activities using interactive technologies]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A.S. Pushkina – Pushkin Leningrad State University Journal*. No 4-1. P. 201–211. (In Russian).
13. Smirnov, R.V. (2015) *Klassifikatsiya upravlencheskikh komand po kriteriyam* [Classification of management teams by criteria]. *Vestnik Universiteta – Bulletin of the University*. No 5. P. 110–119. (In Russian).
14. Tompson, L. (2010) *Sozдание komandy* [Creation of team]. Moscow: Vershina. (In Russian).
15. Umanskii, L.I. (1980) *Psikhologiya organizatorskoi deyatel'nosti* [Psychology of organizing activity]. Moscow: Prosveshchenie. (In Russian).

16. Khasina P.L. Problema sootnosheniya sostava rabochei komandy i ee ehffektivnosti [The problem of the ratio of the composition of the working team and its effectiveness]. *Voprosy psikhologii – Psychology questions*. No 5. P. 132–143. (In Russian).

17. Chester, B. (2009) *Funktsii rukovoditelya. Vlast', stimuly i tsennosti v organizatsii* [Functions of the head. Power, incentives and values in the organization]. Moscow: Sotsium, IRISEHN. (In Russian).

18. Chudnovskaya, S.N. (2009) *Istoriya menedzhmenta* [Management history]. St. Petersburg: Piter. (In Russian).

19. Shein, V.I. (2010) *Korporativnyi menedzhment: opyt Rossii i SSHA* [Corporate Management: Russian and US Experience]. Moscow: Tipografiya “Novosti”. (In Russian).

© Т.Н. Куликова, В.Н. Софьина, М.Е. Макарова, А.С. Галченко, А.А. Беляева, 2020

© Tatyana N. Kulikova, Vera N. Sofina, Maria E. Makarova, Anna S. Galchenko, Angelika A. Belyaeva, 2020

Вклад соавторов

Куликова Т.Н.: концепция и дизайн исследования, статистическая обработка данных, *Софьина В.Н.*: концепция и дизайн исследования, *Макарова М.Е.*, *Галченко А.С.*, *Беляева А.А.*: сбор и обработка материала.

Authors' contribution

Kulikova T.N.: concept and design of research, statistical data processing, *Sofina V.N.*: concept and design of research, *Makarova M.E.*, *Galchenko A.S.*, *Belyaeva A.A.*: collection and processing of material.

Информация об авторах

Куликова Татьяна Николаевна, аспирант, Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0001-7072-3245, e-mail: ge_ta_@mail.ru

Софьина Вера Николаевна, доктор психологических наук, профессор, Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0002-6697-9704, e-mail: paralel777@mail.ru

Макарова Мария Евгеньевна, аспирант, Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0001-5058-2537, e-mail: makarova030@mail.ru

Галченко Анна Сергеевна, аспирант, Северо-Западный Институт Управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0002-2268-674X, e-mail: Anne-g@yandex.ru

Беляева Анжелика Анатольевна, зав. научно-исследовательской частью, Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Российская Федерация, e-mail: anjelikaspb@gmail.com

Information about the authors

Tatyana N. Kulikova, Postgraduate, The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0001-7072-3245, e-mail: ge_ta_@mail.ru

Vera N. Sofina, Dr. Sci. (Ped.), Full Professor, The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0002-6697-9704, e-mail: paralel777@mail.ru

Maria E. Makarova, Postgraduate, The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0001-5058-2537, e-mail: makarova030@mail.ru

Anna S. Galchenko, Postgraduate, The North-Western Institute of Management of the Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0002-2268-674X, e-mail: Anne-g@yandex.ru

Angelika A. Belaeva, Head of Research Department, Saint Petersburg, Russian Federation, e-mail: anjelikaspb@gmail.com

Поступила в редакцию: 01.06.2020

Received: 1 June 2020

Принята к публикации: 16.06.2020

Accepted: 16 June 2020

Опубликована: 29.06.2020

Published: 29 June 2020