

# ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ В ИТ-ПРОЕКТАХ: СТРАТЕГИЯ МОТИВАЦИИ И ЛИДЕРСТВА

## FORMING AN EFFECTIVE TEAM IN IT PROJECTS: MOTIVATION AND LEADERSHIP STRATEGY

**M. Grin  
N. Verezubova**

*Summary.* The purpose of this study is to identify the problems and determinants of teamwork effectiveness in the IT field and to develop a holistic approach to the formation and development of project teams that are resilient to the challenges of a dynamic environment. As a practical result of this research, the author's development is proposed — the «IT Team Viability Cycle», which is an iterative algorithm for the continuous development of a project team consisting of eight interrelated phases. The model is presented as a continuous spiral of development, emphasizing the iterative and progressive movement of the team towards higher levels of maturity and efficiency. The scientific and practical novelty of the development consists in the following aspects. The allocation of a separate phase for the purposeful formation of an emphasis on psychological safety underlines its critical importance as a basis for innovation and effective collaboration. Phase 8 formalizes the organizational learning process at the team level, turning a one-time success into a sustainable competitive advantage for the company. The presented cycle is adaptive, which indicates the flexibility of the model. For stable teams, it is possible to switch from phase 8 to phase 4, bypassing re-profiling. For new projects from scratch, complete passage of all phases. This development provides IT project managers with a structured roadmap for building not only productive, but also sustainable, self-developing teams capable of thriving in the face of constant change.

*Keywords:* IT project management, team building, staff motivation, leadership, IT Specialist.

**Гринь Марина Георгиевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Брянский государственный технический университет  
marinagrinn-3@mail.ru

**Вerezubova Наталья Афанасьевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Московская государственная академия ветеринарной  
медицины и биотехнологии имени К.И. Скрябина  
nvez@mail.ru

*Аннотация.* Цель данного исследования — выявить проблемы и детерминанты эффективности командной работы в ИТ-сфере и разработать целостный подход к формированию и развитию проектных групп, устойчивых к вызовам динамичной среды. В качестве практического результата данного исследования предложена авторская разработка — «Цикл жизнеспособности ИТ-команды», представляющая собой итеративный алгоритм непрерывного развития проектной группы, состоящий из восьми взаимосвязанных фаз. Модель представлена в виде непрерывной спирали развития, подчеркивающей итеративность и поступательное движение команды к более высоким уровням зрелости и эффективности. Научная и практическая новизна разработки заключается в следующих аспектах. Выделение отдельной фазы для целенаправленного формирования акцента на психологической безопасности подчеркивает его критическую важность как основы для инноваций и эффективной совместной работы. Фаза 8 формализует процесс организационного обучения на уровне команды, превращая разовый успех в устойчивое конкурентное преимущество компании. Представленный цикл является адаптивным, что свидетельствует о гибкости модели. Для стабильных команд возможен переход с фазы 8 на фазу 4, минуя повторное профилирование. Для новых проектов с нуля — полный проход всех фаз. Данная разработка предоставляет руководителям ИТ-проектов структурированную дорожную карту для построения не просто результативных, но и устойчивых, саморазвивающихся команд, способных процветать в условиях постоянных изменений.

*Ключевые слова:* управление ИТ-проектами, командообразование, мотивация персонала, лидерство, ИТ-специалист.

## Введение

Современная экономика характеризуется беспрецедентной скоростью технологических изменений, где ИТ-проекты становятся не просто инструментом оптимизации бизнес-процессов, а основным драйвером конкурентных преимуществ и инновационного развития. Однако до сих пор множество ИТ-проектов терпят неудачи, одной из причин чего являются проблемы в человеческой сфере: низкая сплоченность команды, неэффективная коммуникация, демотивация сотрудников и неадекватное лидерство, что обусловило

актуальность темы исследования. Цель статьи — выявить проблемы и детерминанты эффективности командной работы в ИТ-сфере и разработать целостный подход к формированию и развитию проектных групп, устойчивых к вызовам динамичной среды.

## Материалы и методы исследования

Методологическую основу работы составил качественный анализ данных, включающий обзор научной литературы, практический опыт руководителей ИТ-проектов и кейсы успешных компаний. Для достижения

поставленной цели был применен системный подход, позволяющий рассматривать ИТ-команду как сложную социотехническую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой.

### Результаты и обсуждения

Проведенное исследование позволило выявить комплекс взаимосвязанных проблем, с которыми сталкиваются руководители при формировании команд в ИТ-проектах: сложности профессионального самоопределения, мотивации; требования профессиональной пригодности, готовности к данному виду профессионального труда; трудности в сфере профориентации, профессиональной диагностики в системе непрерывного образования, дополнительной квалификации и переподготовки кадров [3, 4, 9]. Высокая текучесть кадров, особенно среди наиболее талантливых разработчиков, синдром эмоционального выгорания, усугубленный режимом постоянной многозадачности и когнитивной перегрузки, а также вызовы, связанные с интеграцией распределенных и разнородных по культурному коду команд, делают традиционные подходы к управлению персоналом малоприменимыми [7, 9].

Одной из наиболее актуальных является проблема мотивации. Традиционные системы мотивации, основанные исключительно на материальном стимулировании, демонстрируют свою ограниченность в отношении ИТ-специалистов. Как показывают практические исследования, для высококвалифицированных ИТ-специалистов главными стимулами выступают не столько денежное вознаграждение, сколько комплекс факторов, включающий ощущение смысла и значимости выполняемой ра-

боты, возможность профессионального роста и работы с новейшими технологиями, а также степень автономии и свободы в принятии решений [6, 8, 10]. Это полностью согласуется с теорией самодетерминации Деси и Райана, согласно которой внутренняя мотивация базируется на трех китах: компетентности, автономии и связанности [11]. В контексте ИТ-проекта это означает, что специалист должен чувствовать, что его навыки развиваются (компетентность), он имеет пространство для маневра и творчества (автономия) и ощущает себя частью сообщества, разделяющего общие цели (связанность).

Не менее важной проблемой является поиск адекватного стиля лидерства. Авторитарный, жестко директивный стиль, как правило, демотивирует творческих специалистов и подавляет их инициативу. В то же время, полностью попустительский подход в условиях высоких рисков и неопределенности ИТ-проекта может привести к хаосу и срыву сроков [1, 2, 5].

В качестве практического результата данного исследования предлагается авторская разработка — «Цикл жизнеспособности ИТ-команды». Эта модель представляет собой итеративный алгоритм непрерывного развития проектной группы, состоящий из восьми взаимосвязанных фаз. Ниже представлена диаграмма, визуализирующая описанный выше 8-фазный цикл. Она выполнена в виде непрерывной спирали развития, подчеркивающей итеративность и поступательное движение команды к более высоким уровням зрелости и эффективности (рис. 1).

Фаза 1 — глубокая диагностика и профилирование. На этой начальной стадии происходит не просто оцен-



Рис. 1. Графическое представление разработки «Расширенный цикл жизнеспособности ИТ-команды»

ка профессиональных навыков, а комплексный анализ каждого потенциального члена команды. Руководитель совместно с HR формирует многослойный профиль специалиста, который включает в себя технические компетенции, мягкие навыки, мотивационную структуру, а также его предпочитаемую роль в команде по методологии Белбина (например, «исполнитель», «мыслитель», «координатор»). Также оценивается устойчивость к стрессу и склонность к работе в условиях неопределенности.

Фаза 2 — стратегическое проектирование рабочей среды. На основе собранных профилей осуществляется не сборка группы, а именно проектирование экосистемы, в которой команда будет существовать. Это включает в себя формальные аспекты: утверждение регламентов коммуникации, определение инструментов управления задачами и документацией, установление принципов принятия архитектурных решений. Но что еще важнее — проектируются неформальные элементы: ритуалы (ежедневные планерки), принципы конструктивной обратной связи и механизмы разрешения конфликтов. Для распределенных команд особое внимание уделяется созданию цифрового пространства для неформального общения.

Фаза 3 — целенаправленная интеграция и формирование безопасности. После формирования команды запускается процесс ее «спаивания». Главная задача этой фазы — создание атмосферы психологической безопасности, когда любой член команды может задать вопрос, предложить смелую идею или признаться в ошибке без страха быть осмеянным или наказанным. На этом этапе проводятся стартовые воркшопы по разработке документа, который фиксирует общее видение, цели, ценности и правила взаимодействия. Лидер выступает в роли фасилитатора, помогая группе сформулировать эти принципы самостоятельно.

Фаза 4 — оперативный запуск и адаптация. Команда приступает к работе над первыми задачами в рамках выбранной методологии. Роль лидера на этой стадии максимально активна и близка к директивному стилю: он помогает расставить приоритеты, устраняет первоначальные организационные и технические препятствия, обеспечивает команду всеми необходимыми ресурсами. Он внимательно наблюдает за групповой динамикой, выявляя первые трения и точки напряжения, и мягко корректирует процесс, не подавляя при этом инициативу.

Фаза 5 — непрерывное развитие и поддержка. Когда команда достигает первоначальной операционной эффективности, фокус лидера смещается с тактического управления на стратегическое развитие. Запускаются процессы менторства и парного программирования для передачи знаний. Регулярно проводятся ретроспективы, направленные не на поиск виноватых, а на совершен-

ствование процессов. Лидер инициирует обсуждение карьерных траекторий каждого участника, обеспечивая возможность профессионального роста внутри проекта. Мониторинг индекса удовлетворенности и признаков выгорания становится регулярной практикой.

Фаза 6 — полная синергия и максимальная производительность. Это фаза зрелости команды, когда она функционирует как слаженный, самоорганизующийся организм. Члены команды эффективно коммуницируют, самостоятельно распределяют задачи и разрешают большую часть конфликтов. Роль лидера трансформируется в роль «служилого лидера»: он защищает команду от внешнего вмешательства, обеспечивает ее стратегическим контекстом, занимается развитием связей с другими командами и стейкхолдерами. Его основная задача — не мешать, а создавать условия для максимальной реализации потенциала группы.

Фаза 7 — целенаправленная регенерация и перезагрузка. После завершения крупного этапа или проекта команда не просто переходит к следующим задачам. Выделяется специальное время для осмысленного «творческого отпуска». Это может быть хакатон по исследованию новых технологий, работа над pet-проектом, участие в конференции или командный обучающий воркшоп. Цель — предотвратить профессиональное выгорание, обновить знания и вдохнуть новую энергию в коллектив. Проводится глубокая итоговая ретроспектива, извлекаются и документируются уроки.

Фаза 8 — систематизация знаний и стратегическое планирование. Завершающая фаза цикла направлена на извлечение долгосрочной ценности из опыта команды. Формализуются и сохраняются в базе знаний лучшие практики, шаблоны решений, архитектурные находки. Лидер анализирует эффективность пройденного цикла, оценивая, какие из примененных подходов к мотивации и организации работы сработали лучше всего. На основе этого анализа проводится корректировка и ставятся стратегические цели на следующий виток развития, после чего цикл закрывается и начинается заново с Фазы 1 (или 4, если состав команды не претерпел значительных изменений).

Переход от фазы 8 к фазе 1 не обязательный: опыт, систематизированный на фазе 8, становится входными данными для более качественной диагностики и проектирования при запуске нового проекта или следующей итерации.

Научная и практическая новизна разработки заключается в следующих аспектах. Выделение отдельной фазы (фаза 3) для целенаправленного формирования акцента на психологической безопасности подчеркивает его критическую важность как основы для инноваций

и эффективной совместной работы. Фаза 8 формализует процесс организационного обучения на уровне команды, превращая разовый успех в устойчивое конкурентное преимущество компании. Представленный цикл является адаптивным, что свидетельствует о гибкости модели. Для стабильных команд возможен переход с фазы 8 на фазу 4, минуя повторное профилирование. Для новых проектов с нуля — полный проход всех фаз.

Данная разработка предоставляет руководителям ИТ-проектов структурированную дорожную карту для построения не просто результативных, но и устойчивых, саморазвивающихся команд, способных процветать в условиях постоянных изменений.

### Выводы

Проведенное исследование подтвердило первоначальную гипотезу о том, что формирование эффективной команды в ИТ-проектах является многогранной проблемой, требующей выхода за рамки технического менеджмента и глубокого понимания психологических и социальных аспектов командной динамики. Было установлено, что традиционные, универсальные подходы к мотивации и лидерству малоэффективны в креативной и высоко динамичной среде ИТ-разработки. В качестве

практического результата данного исследования предложена авторская разработка — «Цикл жизнеспособности ИТ-команды», представляющая собой итеративный алгоритм непрерывного развития проектной группы, состоящий из восьми взаимосвязанных фаз. Модель представлена в виде непрерывной спирали развития, подчеркивающей итеративность и поступательное движение команды к более высоким уровням зрелости и эффективности. Научная и практическая новизна разработки заключается в следующих аспектах. Выделение отдельной фазы для целенаправленного формирования акцента на психологической безопасности подчеркивает его критическую важность как основы для инноваций и эффективной совместной работы. Фаза 8 формализует процесс организационного обучения на уровне команды, превращая разовый успех в устойчивое конкурентное преимущество компании. Представленный цикл является адаптивным, что свидетельствует о гибкости модели. Для стабильных команд возможен переход с фазы 8 на фазу 4, минуя повторное профилирование. Для новых проектов с нуля — полный проход всех фаз. Данная разработка предоставляет руководителям ИТ-проектов структурированную дорожную карту для построения не просто результативных, но и устойчивых, саморазвивающихся команд, способных процветать в условиях постоянных изменений.

### ЛИТЕРАТУРА

- Брагин, А.Ю. Мотивация сотрудников ИТ-организаций: компетентностный подход / А.Ю. Брагин, Е.П. Особов // Современные проблемы инновационной экономики. — 2023. — № 9. — С. 49–53. — DOI 10.52899/978-5-88303-653-7\_49.
- Водопьянова, Н.Е., Журина М.А. Особенности ценностно-мотивационной сферы ИТ-специалистов // Педагогика. Психология. СоциокINETика. — 2020. — № 2. — С. 91–99.
- Демиденко, Н.Н. Глава 10. Профессиограмма ИТ-специалиста с учетом психологических особенностей его деятельности / Н.Н. Демиденко, Е.А. Ератина // Психология труда, организации и управления в условиях цифровой трансформации общества. — Тверь: Тверской государственный университет, 2021. — С. 151–160.
- Исламова, Э.Х. Анализ современных научных исследований профессионально важных качеств ИТ специалистов / Э.Х. Исламова // Актуальные вопросы современной науки и образования: сборник статей XXXVI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 марта 2024 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. — С. 224–227.
- Королева, А.А. Особенности мотивации профессиональной деятельности ИТ-специалистов / А.А. Королева // Тенденции развития науки и образования. — 2024. — № 114-2. — С. 92–97. — DOI 10.18411/trnio-10-2024-75.
- Круг, Э.А. Практический опыт мотивации ИТ-специалистов // Прогрессивная экономика. — 2021. — №7. — С. 5–18.
- Михайлов, А.А. Особенности мотивации ИТ-специалистов // Естественно-гуманитарные исследования. — 2020. — № 28 (2). — С. 185–189.
- Мотивация ИТ-персонала. Что, кроме денег, нужно айтишнику? // HR-академия. — URL: [https://hr-academy.ru/to\\_help\\_article.php?id=269](https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=269) (дата обращения: 28.10.2025).
- Муратова, А.И. Цифровая трансформация: кадровая политика ИТ в подразделениях организаций / А.И. Муратова, В.С. Логанова // Мавлютовские чтения : Материалы XVII Всероссийской молодежной научной конференции. В 9-ти томах, Уфа, 21–23 ноября 2023 года. — Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2024. — С. 629–635.
- Трунов, И. Как мотивировать сотрудников диджитал-поколения на ИТ-рынке // Электронный журнал «Контур». — URL: [https://kontur.ru/articles/49078-kak\\_motivirovat\\_sotrudnikov\\_didzhitai\\_pokoleniya?ysclid=mhc0sb9dso727468658](https://kontur.ru/articles/49078-kak_motivirovat_sotrudnikov_didzhitai_pokoleniya?ysclid=mhc0sb9dso727468658) (дата обращения: 28.10.2025).
- Ryan, R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // American Psychologist. — 2000. — №1. — pp. 68–78.