

# **Формирование проектных команд на основе теории спиральной динамики**

## **Formation of project teams based on the theory of spiral dynamics**

### **Чуланова О.Л.**

Д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета, Сургутский государственный университет, г. Сургут  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Chulanova O.L.**

Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Head of the Student Scientific Circle "Innovative Technologies in Personnel Management" of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Surgut State University, Surgut  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Разумова Д.**

Студентка 4 курса направление «Управление персоналом», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом» Сургутский государственный университет, г. Сургут  
e-mail: razumovadiana@icloud.com

### **Razumova D.**

4th year student majoring in "Human Resources Management", member of the student scientific circle of the Department of State and Municipal Administration and Human Resources Management "Innovative Technologies in Human Resources Management" Surgut State University, Surgut  
e-mail: razumovadiana@icloud.com

### **Чуланов Д.В.**

аспирант Сургутского государственного университета Россия, г. Сургут  
e-mail: chulanovdmitry@gmail.com

### **Chulanov D.V.**

postgraduate student of Surgut State University Russia, Surgut  
e-mail: chulanovdmitry@gmail.com

### **Аннотация**

В статье рассмотрена возможность комплексного подхода при формировании проектных команд на основе теории Белбина и теории спиральной динамики. Представлена сущность спиральной динамики. Представлена модель спиральной динамики. Рассмотрены уровни

развития спиральной динамики. Проанализированы особенности применения спиральной динамики при формировании проектных команд. Представлена авторская программа и алгоритм формирования проектных команд на основе спиральной динамики. Представлены методы оценки системы ценностей человека, которые могут быть применены при формировании команды с учетом спирального подхода.

**Ключевые слова:** спиральная динамика, модель спиральной динамики, уровни развития, применение спиральной динамики в работе с персоналом, программа формирования проектных команд на основе спиральной динамики, методы оценки системы ценностей человека.

### Abstract

The article considers the possibility of an integrated approach to the formation of project teams based on Belbin's theory and the theory of spiral dynamics. The essence of spiral dynamics is presented. The model of spiral dynamics is presented. The levels of development of spiral dynamics are considered. The features of the application of spiral dynamics in the formation of project teams are analyzed. The author's program for the formation of project teams based on spiral dynamics is presented. The methods for assessing the human value system are presented, which can be applied when forming a team taking into account the spiral approach.

**Keywords:** spiral dynamics, spiral dynamics model, levels of development, the use of spiral dynamics in working with personnel, the program for the formation of project teams based on spiral dynamics, methods for assessing the human value system.

*Актуальность.* В настоящее время практически каждая компания создает проекты и формирует проектные команды. Но сформировать эффективную проектную команду, в которой каждый участник будет на одном уровне развития не так просто. Далеко не все компании уделяют должное внимание формированию проектной команды, а зря, ведь от этого зависит успех проекта и самой компании. Важным фактором при формировании команды является уровень развития всех участников команды, иначе производительность всей команды упадет, так же это может повлиять на качество принимаемых решений.

*Цель исследования:* разработать программу формирования проектных команд на основе спиральной динамики для более эффективного формирования проектных команд.

*Научная новизна исследования состоит в разработке* алгоритма формирования проектных команд с использованием спиральной динамики.

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция.

*Основные результаты исследования.* В данном исследовании мы рассмотрим подробнее спиральную динамику, ее связь с формированием проектной команды, также рассмотрим теорию цветных организаций, соответствие уровня развития персонала цвету организации. Для начала составим контент-анализ из нескольких терминов «спиральная динамика», сформулированное с точки зрения разных авторов для того, чтобы прийти к общему пониманию того, что собой представляет технология (табл. 1).

Таблица 1

**Различные трактовки понятия «спиральная динамика»**

Сущность понятия «спиральная динамика»	Авторы
Спиральная динамика – это теория эволюции человеческого сознания и ценностей. Она характеризует уровни развития систем ценностей по спиральной траектории [1]	Ю.А. Григорьева
Спиральная динамика (Spiral Dynamics Integral, SDi) – это психологический подход к пониманию систем мышления, которых придерживаются отдельные лица, организации и общества [2]	А.Д. Винницкая, Н.А. Удачина, О.Н. Михайлюк
Спиральная динамика представляет собой модель эволюции систем (человека как системы, организации как системы) и раскрывается	Лесных Ю.Г.

<b>Сущность понятия «спиральная динамика»</b>	<b>Авторы</b>
через так называемые «уровни спиральной динамики», каждый из которых отличает свой цвет [3]	

Таким образом, спиральная динамика представляет собой модель эволюции человеческого мышления, она состоит из уровней, каждый из которых имеет свой цвет, который соответствует определённому уровню развития [4].

Прежде чем приступить к рассмотрению особенности спиральной динамики, ее недостаткам и преимуществам, необходимо для начала разобраться, что такое проектная команда, для чего их формируют, как оценивается уровень развития персонала, из каких этапов состоит оценка уровня развития персонала, ведь спиральная динамика тесно связана с развитием персонала и является одним из инструментов формирования проектных команд.

Проектная команда – это временная группа людей, сформированная для реализации определенного проекта. Проектная команда обычно состоит из различных специалистов, которые занимают свою роль в команде.

Рассмотрим классификацию ролей и их задачи, предложенные Р.М. Белбином (рис. 1).

### **Председатель (chairman)**

выбор направления реализации проекта  
определение лучшего способа достижения цели  
управление командой

### **Оформитель (shaper)**

оформление результатов проекта и отдельных решений  
подведение итогов обсуждений

### **Генератор идей (plant)**

предложение новых идей  
разработка направлений решений проблем

### **Критик (monitor-evaluator)**

оценка предложенных идей  
поиск баланса в решениях  
критика предложенных решений  
объяснение возможных проблем реализации предложенных участниками идей

### **Рабочая пчелка (compran)**

превращение планов и концепций в практические рабочие процедуры  
качественное выполнение возложенных задач

### **Опора команды (team worker)**

поддержание позитивной обстановки в коллективе  
оказание поддержки участников в трудных ситуациях

### **Добытчик (resource investigator)**

контроль ресурсов  
поиск идей и ресурсов за пределами проектной группы  
наличие налаженных внешних контактов

### **Завершающий (completer)**

проявление настойчивости в достижении цели  
контроль и предотвращение возможных ошибок  
разрешение финальных проблем в выполнении проекта

**Рис. 1.** Задачи и обязанности каждой из ролей в команде, предложенных Р.М. Белбином [5]

Р.М. Белбин выделил 8 ролей для эффективной работы проектной команды. Если хотя бы одну из ролей будет занимать человек, уровнем мышления ниже других, то гармоничная работа всей команды нарушится. Поэтому очень важно оценить уровень развития и тип мышления каждого участника при формировании команды [6].

Прежде чем рассмотреть этапы оценки персонала, проанализируем уровни спирали, где каждому уровню соответствует определенное развитие (рис. 2).



**Рис. 2.** Спиральная динамика, предложенная У. Грейвзу [7]

Рассматриваемая модель эволюции представляется в форме двойной спирали, где внешняя спираль определяется условиями жизни человека, а внутренняя – типом мышления и умственными способностями, которые обеспечивают выживание в соответствии с текущей внешней средой. Данная спираль проходит между двумя полюсами: индивидуалистического и коллективного, поэтому каждый виток спирали по очереди изменяет центр влияния то на социальный фактор развития, то на личностный. Данная спираль состоит из восьми уровней моделей и из их симбиозов, что предполагает отсутствие «чистых» типов парадигм. В процессе развития происходит образование гибридов, мозаик и сеток, потому что различные аспекты жизни могут располагаться на разных ценностных уровнях, так как личность развивается не во всех аспектах равномерно. И.А. Иванова и А.С. Бардина в своем исследовании рассмотрели подробно выделенные У. Грейвзом уровни спиральной динамики и их основные характеристики (рис. 3) [8]:



**Рис. 3.** Уровни спиральной динамики и их основные характеристики [8]

В современном мире не существуют компании чистых «цветов», ведь любые организации, как и человеческие личности, развиваются в различных аспектах своей деятельности неравномерно, поэтому имеют признаки разных парадигм. Можно лишь выделить доминирующий «цвет», который наиболее точно описывает направление развития компании и способы реализации стратегических целей. Далее рассмотрим таблицу уровней организации в теории спиральной динамики (табл. 2).

При подборе персонала в организацию важно учитывать уровень развития организации и уровень развития мышления кандидата, так, например, организации соответствует синему уровню развития, а кандидат на должность соответствует

бирюзовому уровню мышления, такой работник просто не сможет работать в «синей» организации.

Таблица 2

**Уровни организации в теории спиральной динамики [9]**

Уровень	Условия функционирования	Цель	Особенности	Предпосылки перехода на новый уровень
Бежевый	Естественные или экстремальные	Выживание	Человек мотивирован императивными психологическими потребностями. Способ приспособления – инстинкты и рефлексы. Орг-структура и иерархия жесткая, но не устойчивая.	Постижение причинно-следственных связей. Выживание требует группового взаимодействия
Фиолетовый	Угрозы со стороны среды. Невозможность выжить в одиночку	Коллективное выживание. Стремление к социальной стабильности	Подчинение индивидуума интересам группы. Низкая текучесть, преданность команде и лидеру. Орг-структура жесткая. Иерархия устойчивая, транзитивная, с обратными связями «руководитель – подчинённый». Сопротивление изменениям	Появление лидера
Красный	Жесткая конкуренция, каждый действует сам за себя	Власть и слава. Максимальное удовлетворение потребностей	Жесткий авторитаризм. Убежденность, что люди ленивы, и их нужно заставлять работать. Способность выработать инновации, оригинальные идеи. Активность, пробивная сила, способность руководить в чрезвычайных ситуациях. Сопротивление изменениям	Признание власти морали. Увеличение горизонта планирования
Синий	Власть регламентирует поведение каждого.	Всеобщий порядок, строгая иерархия. Дисциплина.	Конформизм. Низкая самооценка. Ригидность, отсутствие гибкости в принятии решений. Лояльность сотрудников. Планирование. Образование сложных иерархий. Стремление к регламентации всех процессов	Поиск лучшего выбора из альтернатив. Выявление ошибок руководства
Оранжевый	Наличие конкурентных возможностей. Научно-технический прогресс. Развитие деловой активности (предпринимательство)	Успех, прибыльность	Стратегический подход. Инициативность, развитие предпринимательства. Стремление к результату, прагматичность, высокая эффективность. Нелояльность. Оперативность принятия решений. Инновационность.	Осознание, что материальное благосостояние не приносит счастья. Обостренное чувство коллективизма. Недовольство конкуренцией и неравенством

Уровень	Условия функционирования	Цель	Особенности	Предпосылки перехода на новый уровень
Зеленый	Среда требует гуманизации отношений. Акцент на совместном росте. Взаимодействие как фактор развития. Внимание к вопросам окружающей среды	Гармония и совместное развитие. Эгалитарность	Диктат группы, недооценка вклада конкретного сотрудника. Эмпатия, консенсус, партнерство, умение работать в команде. Непритязательность к материальным благам, равнодушие к власти, статусности. Основной стимул – человеческие отношения и обучение. Лидеры становятся менее авторитарными, размывается иерархия. Избыточное вовлечение в групповые решения снижает результативность	Высокая стоимость коллективных решений. Необходимость конкурировать с организациями, имеющими ограниченные социальные обязательства
Желтый	Среда изменчива, но гармонична. Взаимозависимость элементов внешней среды. Важность знаний	«Мыслить глобально, действовать локально»	Стимулирование через обучение, стремление к знаниям. Быстрая адаптация к изменениям, способность преодолевать конфликты. Признание ценности самоорганизации. Фокус внимания на внешней среде. Технологическая трансформация и цифровизация бизнеса	Разрыв между технологизацией среды и организационной культурой
Бирюзовый	Институциональная трансформация общества. Осознание новой роли организационной культуры.	Достижение синергии	Превалирует проектное управление. Децентрализация управления. Отказ от традиционных методов управления, в том числе контроля. Минимизация иерархии, переход к горизонтальному управлению. В приоритете концепция управления человеческими ресурсами. Важность наставничества. Отсутствие карьеризма. Внедрение Scrum, Agile	Считается высшим уровнем в теории Д. Бека и К. Кована

Итак, теория спиральной динамики (интегральной), разработанная проф. Клэр В. Грейвз и доктор Дон Бек, описывает эволюционное развитие людей, организаций и общества. Это новый способ отображения и понимания взаимодействия между людьми. Она различает разные системы ценностей (это движущие силы, мировоззрение и правила жизни) людей и культур. Кроме того, важной частью спиральной динамики является описание того, как изменяются люди и окружающая среда и какие они этапы проходят при осуществлении таких изменений [10].

Понимание спиральной динамики помогает адаптироваться к изменениям, поддерживать устойчивый рост и сокращать малоценную работу. Сведение к минимуму малоценной работы — важный вопрос в управлении командой по следующим причинам:

- ✓ для успеха в управлении проектами;
- ✓ для укрепления доверия в командной работе;
- ✓ для профилактики выгорания.

Для разных этапов спиральной динамики ключевыми элементами являются выживание, безопасность, власть, достижения, сообщество, синергия, целостное жизнеобеспечение и, наконец, самореализация. На каждом уровне можно наблюдать уникальное мировоззрение. Люди и предприятия испытывают эти уровни в разные периоды



своего жизненного цикла, но, как правило, наиболее комфортно чувствуют себя на одном или двух уровнях.

Именно уровень определяет:

- ✓ как команды воспринимают окружающую среду;
- ✓ какие факторы будут иметь решающее значение для принятия решений.

Иными словами, уровни спиральной динамики служат набором тем «преломляющим лучом», который помогает команде:

- ✓ на основе бизнес-ценностей решить, что должно быть приоритетным;
- ✓ на основе идентичности формулировать тактику и строить стратегию.

Причем следует отметить, что спиральная динамика имеет три волновые фазы на каждой стадии проектной команды:

- ✓ вход (участники команды выступают как новички);
- ✓ центр (участники команды закрепляют свои взгляды и получают знания и навыки);
- ✓ выход (поскольку команды осознают, что их прежнее мировоззрение ограничено, они переходят на новый этап; переход от этапа к этапу может вызвать у членов команды чувство неуверенности, сомнений и беспокойства).

Согласно теории спиральной динамики, у бизнеса есть ряд этапов, через которые он может развиваться, чтобы полностью раскрыть свой потенциал. В бизнесе положительные результаты могут быть достигнуты, если изменения хорошо спланированы [11].

В организациях существует множество различных систем ценностей, и люди работают лучше всего, когда находятся в среде, которая соответствует их доминирующей системе ценностей. Инструменты спиральной динамики показывают, какие люди в какой среде процветают. Цель спиральной динамики — помочь людям процветать, что происходит в ситуациях, когда их жизненные и/или рабочие обстоятельства соответствуют их доминирующей системе ценностей. Когда человек находится в благоприятной для него, то его мотивация, производительность, эффективность и результативность будут расти. В условиях возрастающей популярности проектной деятельности, становится важным и необходимым создать благоприятную среду для всех членов команды. Это в состоянии обеспечить значительные успехи всей проектной группы. В связи с этим необходимо подходить к формированию проектных команд с учетом спиральной динамики.

Предлагается рассмотреть технологию формирования проектных команд на основе спиральной динамики [12].

1. Оценка индивидуальных систем ценностей. Данный этап предполагает:
  - ✓ использование психометрических инструментов для определения стадии спиральной динамики каждого члена команды;
  - ✓ интерпретация их доминирующей системы ценностей и то, как она влияет на их поведение.
2. Определение требований проекта. Данный этап предполагает:
  - ✓ определение цели и задач проекта;
  - ✓ определение системы ценностей, которые лучше всего соответствуют этим целям.
3. Сопоставление ролей в команде. Данный этап предполагает:
  - ✓ распределение ролей на основе системы ценностей человека;
  - ✓ обеспечение баланса этапов, дополняющих потребности проекта. (Например, роль стратегического планирования может подойти кому-то на стадии «успеха» (науки). Роль координатора команды может соответствовать кому-то на этапе «сообщества» (чувствительности)).
4. Облегчение перехода между этапами. Данный этап предполагает:
  - ✓ поощрение роста и движение по стадиям спиральной динамики;

- ✓ обеспечение обучения и поддержки, чтобы помочь членам команды развиваться;
  - ✓ осознание того, что люди со временем могут переходить на разные стадии.
5. Мониторинг и корректировка. Данный этап предполагает:
- ✓ постоянную оценку динамику команды;
  - ✓ адаптация ролей и обязанностей по мере развития проекта;
  - ✓ проявление гибкости в реагировании на индивидуальное и командное развитие.

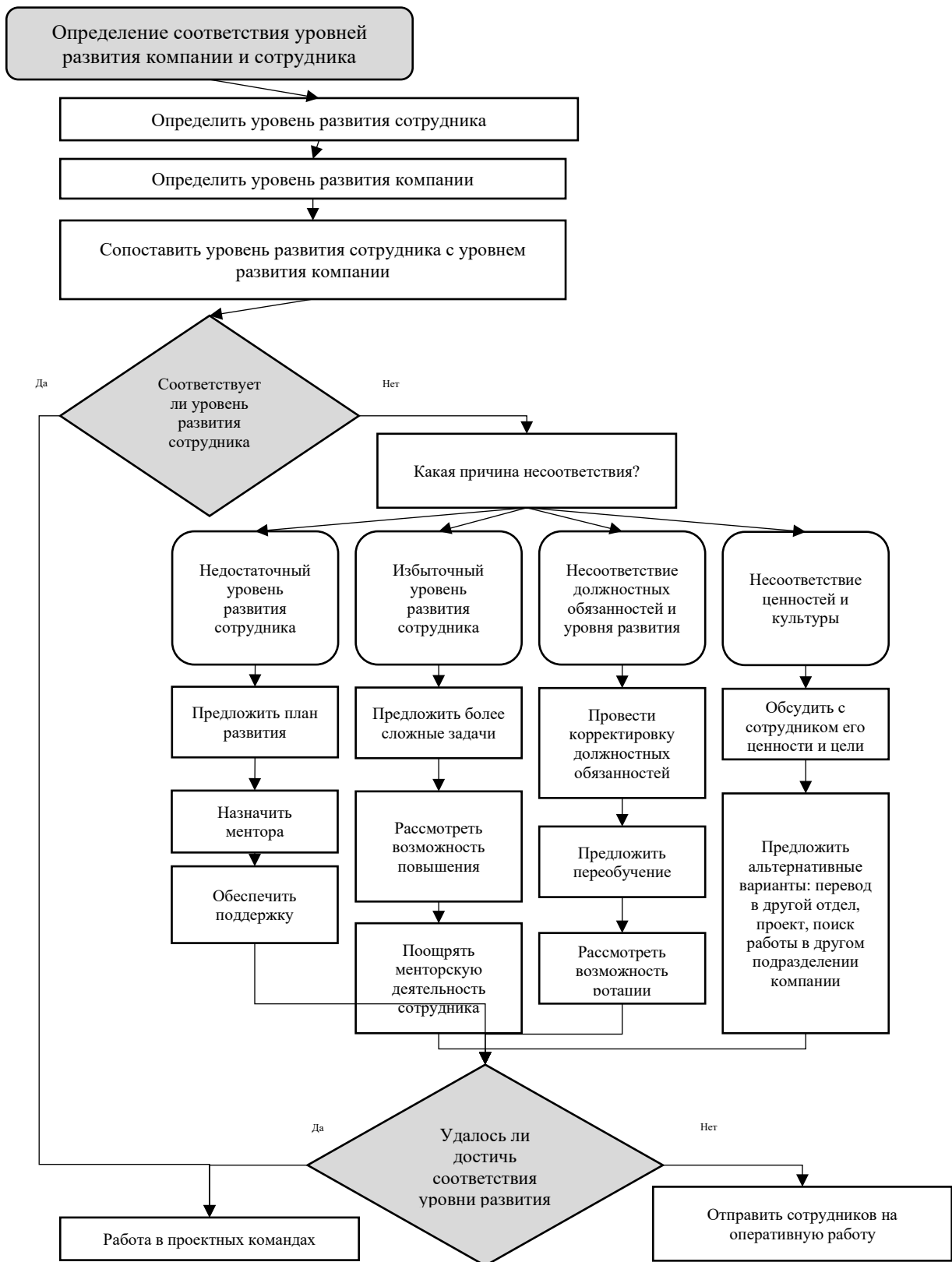
Обобщая вышеизложенную информацию, нами предложена программа формирования проектных команд на основе спиральной динамики (табл. 3).

Таблица 3

**Программа формирования проектных команд на основе спиральной динамики**

Этап	Ресурсы	Риски	Способы минимизации рисков
Оценка индивидуальных систем ценностей	Внешний фасилитатор или психолог для проведения индивидуальных сессий. Время для обсуждения и анализа результатов.	Недостаточное понимание ценностей может привести к конфликтам в команде. Неправильное интерпретирование результатов.	Обучение фасилитаторов проводить сессии оценки ценностей. Регулярные обновления и адаптация программы на основе обратной связи.
Определение требований проекта	Проектный менеджер или бизнес-аналитик. Время для обсуждения и документирования требований.	Неполное понимание требований может привести к недоразумениям и ошибкам в реализации. Изменение требований в процессе работы.	Регулярные обновления и уточнения требований. Вовлечение всех заинтересованных сторон.
Сопоставление ролей в команде	Проектный менеджер или руководитель команды. Матрица компетенций и ролей.	Несбалансированное распределение ролей. Недостаточная коммуникация между участниками.	Регулярные обновления матрицы ролей. Обучение команды эффективному взаимодействию.
Облегчение перехода между этапами	Проектный менеджер или коуч. Время для обсуждения и планирования.	Несвоевременный переход между этапами. Сопrotивление участников команды.	Регулярные обновления плана перехода. Обучение команды навыкам адаптации.
Мониторинг и корректировка	Проектный менеджер или коуч. Время для обсуждения и планирования.	Несвоевременные внесение изменений. Сопrotивление участников команды.	Регулярный мониторинг и своевременное извещение о его результатах членам команды. Улучшение коммуникации между участниками команды.

Ситуация, когда уровень развития персонала не соответствует уровню развития организации (проектной команды) может привести к ряду проблем: невозможности реализовать проектные задачи из-за несоответствия ценностей и этапа развития персонала или членов команды проекта – целям и миссии организации, снижению производительности, конфликтам, текучести кадров и т.д. Для решения этой проблемы нами был разработан алгоритм (рис. 4).



**Рис. 4.** Алгоритм формирования проектных команд с использованием спиральной динамики (составлено авторами)

Следует помнить, что повышение уровня развития персонала – это длительный процесс, который требует времени и усилий. Не существует универсального решения этой проблемы. Подход к решению должен быть с учетом конкретных потребностей организации и ее сотрудников. Спиральная динамика является лишь одним из инструментов, который можно использовать для понимания и решения этой проблемы.

Модель имплементации спиральной динамики в жизнь основана на шести столпах, которые включают в себя такие механизмы, как: оценка потенциала, поиск решений, создание диссонанса, разрушение барьеров, пробуждение понимания и консолидация. Предлагается рассмотреть их подробнее [13].

1. Оценка потенциала. Цель состоит в том, чтобы определить, на каком этапе развития находится команда.

2. Поиск решений. Цель состоит в том, чтобы определить области улучшения и найти пути обновления.

3. Создание диссонанса. Цель – способствовать творчеству путем внедрения новых идей.

4. Разрушение барьеров. Цель состоит в том, чтобы устранить узкие места в коммуникации и производительности.

5. Пробуждение понимания. Цель — помочь командам понять, почему им нужны изменения, и при необходимости сбросить цели.

6. Консолидация. Цель развития – привести все в действие.

Одним из самых сложных и важных этапов в формировании команд с использованием спиральной динамики является оценка индивидуальных систем ценностей или оценка потенциала персонала (участников команд). Измерение черт и ценностей не может с абсолютной уверенностью предсказать, насколько человек способен выполнять ту или иную работу. Однако они по-прежнему широко используются при подборе персонала, индивидуальном и командном развитии, а также при консультировании по вопросам карьеры.

Соотнесение личностных качеств кандидата с его поведением на рабочем месте дает представление о его вероятной пригодности к работе. Для сравнения, соответствие ценностей кандидата ценностям компании тесно связано с вовлеченностью сотрудников. Оба эти фактора, в свою очередь, влияют на эффективность работы. Измерение того, какое значение кандидат или сотрудник придает различным ценностям, может дать реальное представление о том, насколько вероятно, что он будет мотивирован и вовлечен в работу, какие способы взаимодействия с другими людьми он предпочитает и как его лучше развивать [14].

По сравнению с богатой историей исследований личности, мотивации и интересов, интерес к ценностям возник относительно недавно. Тем не менее компании осознали преимущества внедрения «ценностно-ориентированного найма» в процесс подбора персонала. Хотя оценки ценностей самих по себе недостаточно, чтобы предсказать, кто преуспеет в той или иной роли, их измерение, безусловно, может помочь сформулировать вопросы для интервью и гипотезы, которые можно исследовать как в процессе отбора, так и в процессе развития.

Оценка системы ценностей человека необходима для понимания его основных убеждений и руководящих принципов. Существуют следующие методы оценки системы ценностей человека, которые могут быть применены при формировании команды с учетом спирального подхода [2].

1. Опросник ценности жизни (Valued Living Questionnaire, VLQ), авторами которого являются Келли Уилсон и Грум. VLQ — это инструмент, который затрагивает 10 важных сфер жизни. Они включают в себя такие области, как: семья, брак/пары/интимные отношения, воспитание детей, дружба, работа, образование, отдых, духовность,

гражданственность и физический уход за собой. Суть метода заключается в том, что респондентов просят оценить 10 сфер жизни по шкале от 1 до 10, указывая уровень важности и то, насколько последовательно они жили в соответствии с этими ценностями на прошлой неделе. VLQ прошел научную экспертизу и широко используется в исследованиях и практике

2. Анкета портретных ценностей (Portrait Values Questionnaire, PVQ) основана на концепции портретных ценностей, разработанной социальным психологом Шаломом Шварцем в конце 80-х годов. Респондента просят сравнить себя с краткими описаниями 40 разных людей и ответить, насколько, по его мнению, они похожи на предоставленный портрет, начиная от «очень похож на меня» до «совсем не похож на меня». PVQ успешно используется для проверки личных ценностей как в личной, так и в деловой среде. Этот метод определяет 10 универсальных ценностей, включая самостоятельность, достижения, доброжелательность и конформизм.

3. Оценка личных ценностей (Personal Values Assessment, PVA) — это краткий и простой способ определения основных ценностей и системы личных убеждений человека. Теоретическая направленность теста предполагает, что самооценка, самопринятие и жизненные цели соответствуют основным личным ценностям. PVA — это быстрый опрос, который занимает всего несколько минут, но дает подробную оценку причинных факторов, лежащих в основе внутренних побуждений и способности принимать решения. Несмотря на то, что в PVA отсутствуют обширные исследования, он дает ценную информацию об индивидуальных ценностях.

Предлагается провести критический анализ каждого из обозначенных методов оценки жизненных ценностей человека.

К достоинствам VLQ относят:

- ✓ краткий и простой в использовании: VLQ относительно короткий и может быть быстро заполнен отдельными лицами;
- ✓ повышает ясность и сосредоточенность. Он помогает людям получить более четкое понимание своих основных ценностей и жизненных приоритетов;
- ✓ поддерживает терапевтические процессы. Анкета хорошо интегрирована в терапевтическую практику, особенно в терапию принятия и приверженности.

К недостаткам VLQ относят:

- ✓ ограниченные психометрические исследования. Хотя VLQ имеет первоначальную психометрическую поддержку, необходимы дальнейшие исследования, чтобы полностью установить его надежность и достоверность;
- ✓ возможность предвзятости ответа. Как и многие другие показатели самоотчета, VLQ может быть подвержен предвзятости социальной желательности, когда люди реагируют так, как они считают, скорее благоприятным, чем правдивым.

PVQ обладает такими преимуществами, как:

- ✓ культурная инклюзивность: PVQ измеряет универсальные ценности в разных обществах, что делает его применимым в различных культурных контекстах;
- ✓ быстрое заполнение: заполнение анкеты занимает всего 7–10 минут, даже в более длинной версии, состоящей из 40 пунктов;
- ✓ подходит для разных уровней образования: особенно подходит для респондентов с низким и средним уровнем образования.

PVQ обладает такими недостатками, как:

- ✓ сложность самосравнения: респондентам иногда трудно сравнивать себя с описанными портретами, что может повлиять на точность результатов;
- ✓ инвариантность измерений. Факторная структура PVQ и инвариантность измерений не подвергались тщательному тестированию в разных возрастных группах или во времени.

Для PVA характерны следующие преимущества:

- ✓ простота и скорость: PVA – это краткий показатель, позволяющий быстро получить представление об основных ценностях человека;
- ✓ способствует самопониманию: помогает людям понять свои приоритеты и жизненные цели, направляя свой выбор на протяжении всей жизни.

Для PVA характерны следующие недостатки:

- ✓ предвзятость социальной желательности. Как и в случае с другими инструментами самооценки, существует риск того, что респонденты ответят так, как они считают ожидаемым или благоприятным;
- ✓ частичное объяснение поведения. Личные ценности, оцениваемые PVA, объясняют лишь часть различий в поведении и отношениях людей, что может привести к стереотипам или дискриминации при неправильном использовании.

Ценности уникальны и индивидуальны, они определяют действия и жизненные решения человека в целом, в том числе и его профессиональной деятельности. Измерение человеческих систем ценностей, которые Грейвз назвал «уровнями существования», чрезвычайно сложно. Большинство попыток направлено на ценности, мнения, отношения, на то, о чем людям нравится думать или на то, как они хотят, чтобы их воспринимали, а не на то, как они на самом деле обрабатывают информацию. Сообщать цифры и отображать мотивы в цветовом коде легко. Но грамотная интерпретация того, что могут означать эти оценки, — это совсем другая история. Эффективная интерпретация требует хорошей теоретической подготовки, а также четкого понимания того, что могут и не могут раскрыть данные, полученные с помощью подобных инструментов [11].

Правильное определение жизненных ценностей членов команды в дальнейшем обеспечит эффективное формирование команды на основе спиральной динамики. С учетом этого, можно выделить ряд преимуществе спиральной динамики в построении команды [15]:

- ✓ улучшение коммуникации. Понимание систем ценностей членов команды ведет к улучшению коммуникации и сотрудничества;
- ✓ повышенная мотивация. Согласование ролей с ценностными уровнями людей повышает мотивацию и вовлеченность;
- ✓ адаптируемость к изменениям: команды становятся более устойчивыми и адаптируемыми к организационным изменениям;
- ✓ стратегическое разрешение конфликтов: конфликты решаются стратегически, с учетом лежащих в их основе систем ценностей.

Включение спиральной динамики в формирование команды обеспечивает структурированный и гибкий подход. Учитывая этапы развития членов команды, организации могут создавать сплоченные группы, которые не только достигают целей проекта, но также способствуют индивидуальному росту и общему организационному развитию. Каждый член команды привносит уникальную точку зрения, и использование этого разнообразия с помощью спиральной динамики может привести к значительным результатам. [16]

В табл. 4 представлены основные достоинства и недостатки применения спирального подхода в формировании проектных команд.

*Таблица 4*

**Достоинства и недостатки применения подхода спиральной динамики в формировании проектных команд**

№	Преимущества	Недостатки
1.	Повышенная сплоченность и сотрудничество	Сложность и затратность
2.	Повышенная креативность и инновации	Потенциал для конфликтов из-за различий в ценностях и мотивации

3.	Повышенная адаптивность и гибкость	Необходимость в обучении и развитии
4.	Повышенная эффективность и производительность	Не подходит для всех команд

Спиральная динамика — это подход, который отображает эволюцию человеческого сознания и ценностей. В контексте формирования проектных команд он обеспечивает основу для понимания разнообразных мотиваций и мировоззрений членов команды. Это понимание имеет решающее значение, поскольку оно позволяет согласовать командные ценности с целями проекта, способствуя более сплоченной и эффективной командной динамике.

Согласимся с точкой зрения Григорьевой А.Ю., которая в своем фундаментальном исследовании делает общий вывод о том, что «применяя теорию спиральной динамики в организации, необходимо учитывать как внутреннюю, так и внешнюю среду организации, отслеживать происходящие в мире изменения». Исследователь справедливо отмечает, что, прежде чем перестраиваться «под новую реальность», организации должны обратить внимание на решение внутренних проблем, оценить внутренние возможности самой организации в решении внешних задач и проблем. Важно внутри организации простроить все уровни в соответствии с принципами спиральной динамики (начиная с самых нижних). В противном случае эффективного функционирования в организации достичь не удастся. Но при этом конструкция организации должна быть адекватна внешним условиям функционирования [17].

Итак, спиральная динамика важна при формировании команды, поскольку помогает определить стадии развития, на которых находятся отдельные люди или группы, и которые могут повлиять на их поведение и принятие решений. Данный подход можно применять в различных организационных условиях, особенно в сложных и претерпевающих изменения средах. Популярность спиральной динамики при формировании команды обусловлена ее способностью решать проблемы, которые часто мешают успеху команды. Улучшение работы команды с помощью спиральной динамики предполагает установление общего языка для изменений, понимание уникальной культуры и сильных сторон команды и разработку индивидуальной стратегии развития. Это также включает в себя решение конфликтов и проблем коммуникации, тем самым повышая общую производительность команды и уменьшая разногласия. По сути, спиральная динамика снабжает лидеров знаниями, позволяющими создать рабочую среду, соответствующую ценностям команды, что приведет к устойчивому росту и сокращению малоценной работы, что крайне важно для успеха в управлении проектами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Григорьева, Ю. А. Применение процессного подхода к управлению и теории спиральной динамики на предприятии / Ю. А. Григорьева // Шумпетеровские чтения. – 2022. – Т. 1. – С. 163-174.
2. Винницкая, А. Д. Выявление типа мышления сотрудника на основании теории спиральной динамики / А. Д. Винницкая, Н. А. Удачина, О. Н. Михайлюк // Теория и практика мировой науки. – 2022. – № 3. – С. 26-33.
3. Лесных, Ю. Г. Применение положений спиральной динамики в управлении командами / Ю. Г. Лесных // Точки научного роста: на старте десятилетия науки и технологии : Материалы ежегодной научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР за 2022 г., Краснодар, 12 мая 2023 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2023. – С. 662-664.
4. Чуланова, О. Л. Спиральная динамика: сущность и возможность применения в работе с персоналом в условиях вызовов VANI мира / О. Л. Чуланова, А. Н. Дубровина // Материалы Афанасьевских чтений. – 2021. – № 4(37). – С. 12-18. – EDN VTPMPE.
5. Гужина, Г. Н. Формирование команды проекта как фактор эффективности проектного менеджмента современной организации / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин // Управленческий учет. – 2021. – № 9-2. – С. 356-364.

6. Чуланова, О. Л. Нейросетевые инструменты формирования проектных команд на основе комплексного подхода (деловой соционики и методики Р. Белбина) / О. Л. Чуланова, Е. В. Горошко, Д. В. Чуланов // Журнал исследований по управлению. – 2023. – Т. 9, № 6. – С. 18-38. – EDN OYCOXT.
7. Уровни Грэйвза. История возникновения. // nlping.ru [Электронный ресурс] URL: <http://nlping.ru/?id=D33444E2-F45BA-в> (дата обращения: 24.10.2024).
8. Иванова, И. А. Спиральная динамика как модель развития организации / И. А. Иванова, А. С. Бардина // Транспортное дело России. – 2022. – № 2. – С. 88-90.
9. Калашникова, И. В. Менеджмент: линейная и спиральная динамика организационного развития / И. В. Калашникова, М. А. Сигитова // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2022. – № 2(65). – С. 109-118.
10. Назарова, И. Т. Управление организациями будущего в России / И. Т. Назарова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11, № 3-1. – С. 274-283.
11. Бондарь, Е. А. Спиральная динамика как инструмент эффективного менеджмента организации / Е. А. Бондарь // Общественный журнал. – 2024. – № 1. – С. 38-44.
12. Особенности разработки и реализации стратегии развития организации на основе спиральной динамики К. Грейвза / О. Н. Сезонова, В. В. Трубникова, Л. А. Афанасьева, Ю. А. Пахомова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 5-1. – С. 93-100.
13. Дуюн, Е. А. Применение модели спиральной динамики в управлении персоналом / Е. А. Дуюн, Н. О. Шипилова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : Материалы VIII Научно-практической конференции, Москва, 18 апреля 2022 года. – Москва: Государственный университет управления, 2022. – С. 113-117.
14. Омарова, Х. Н. Применение инструментария спиральной динамики в процессах подбора и мотивации персонала организации / Х. Н. Омарова, М. И. Максимов // Институциональное обеспечение сбалансированного развития региона : Сборник материалов национальной научно-практической конференции (с международным участием) Академии МУБиНТ, Ярославль, 29 ноября 2021 года. – Ярославль: Редакционно-издательский отдел Международной академии бизнеса и новых технологий (МУБиНТ), 2021. – С. 97-102.
15. Лесных, Ю. Г. Внедрение принципов модели спиральной динамики в управление «группой компаний» (на примере ГК СИЛТЭК) / Ю. Г. Лесных // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 1211-1217.
16. Маркова, Ю. А. Корпоративная культура и спиральная динамика компании / Ю. А. Маркова // Актуальные проблемы публичного права : Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Владимир, 19–20 декабря 2019 года / Редколлегия: О.Н. Дядькин (пред.) [и др.]. Том Выпуск 11. – Владимир: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Шерлок-Пресс", 2020. – С. 319-322.
17. Григорьева, Ю. А. Применение теории спиральной динамики в деятельности организаций в условиях современного мира / Ю. А. Григорьева // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 4. – С. 457-478. – DOI 10.18334/ide.4.4.119687. – EDN EOХNBH.