

УДК 005.8

И.А. ГОРДЕЕВА

*Национальная металлургическая академия Украины, Днепрпетровск, Украина***НАЗНАЧЕНИЕ РОЛЕЙ ЧЕТЫРЕМ “ЛИЦАМ” КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

*В результате проведенных исследований назначены роли (по Белбину) четырем “лицам” проектной команды, которые адаптированы для закона полноты частей системы и учитывают окружение проекта. Предложено модельное описание, в котором четырем “лицам” назначены командные роли. Получено, что первому “лицу” команды проекта соответствуют роли “Разведчика ресурсов” и “Приводящего в действие”. Второму “лицу” соответствуют – “Исполнитель” и “Доводчик”. Третьему – “Координатор”, “Мыслитель” и “Специалист”, а четвертому – “Оценщик” и “Коллективист”. Определено в соответствии с законом полноты частей системы, что для минимальной работоспособности проектной команды основными и необходимыми командными ролями являются “Исполнитель”, “Оценщик”, “Мыслитель” и “Приводящий в действие”.*

**Ключевые слова:** команда проекта, четыре “лица” команды, роли, окружение проекта, минимальная работоспособность, закон полноты частей системы

**Введение**

**Постановка проблемы в общем виде.** По результатам множества опросов менеджеров проектов, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой команды проекта (КП), которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением функций среди участников [1]. Некорректное же распределение командных ролей между участниками проекта резко снижает качество работы сотрудников проекта и инициирует целый ряд рискованных событий связанных с персоналом, порождая потенциальную угрозу срыва всего проекта.

Для того чтобы КП была готова к совместной работе и, в последующем, к эффективной самоорганизации, требуется, чтобы каждый ее участник был интегрирован в команду и в проект. В современном бизнесе существует два основных подхода к созданию команд. Первый основывается на укреплении и развитии команд, образовавшихся естественным образом. Второй подход более сконцентрирован на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей [2].

Наряду с функциями команды (четыре “лица”), которые базируются на профессиональных навыках и практическом опыте (компетенции, компетентности), каждый сотрудник КП выполняет и командную роль (КР), основывающуюся на личностных качествах. То есть четыре “лица” команды определяют “что” должен выполнить сотрудник КП, а командные роли характеризуют то “как” он это выполнит.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В иностранной и отечественной литературе существует целый ряд публикаций, посвященных разным аспектам управления проектной командой.

Как считают специалисты, КП – это совокупность ролей, каждую из которых могут исполнять как несколько, так и один человек [3]. Авторы выделяют разные наборы необходимых ролей команды проекта. Так, например, Рик Баррера выделяет четыре роли [1]: “Руководитель”, “Всеобщий друг”, “Личный друг” и “Мыслитель”. Шиндлер Р. выделяет пять групповых ролей [4-5]: “Лидер”, “Эксперт”, “Конформист”, “Аутсайдер”, “Оппозиционер”. Роман Подольный в работе [6] определяет четыре основные роли (“Теоретик”, “Инициатор”, “Стратег”, “Тактик”) и три вспомогательные (“Страж”, “Координатор” и “Расчетчик”). Уже классическим стал подход предложенный доктором Р.М. Белбином [1]. Он выделил 9 основных ролей КП: “Координатор” (КР), “Исполнитель”, “Мыслитель”, “Коллективист”, “Приводящий в действие”, “Оценщик”, “Разведчик ресурсов”, “Доводчик” и “Специалист” [7 – 8].

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** В исследованной литературе по данному вопросу не указано, как именно должны взаимодействовать между собой роли участников КП и с окружающей средой.

В работе [9] представлены четыре “лица” проектной команды, между которыми распределены функции КП, а также, учтено влияние окружения проекта [10]. Эта модель отражает принципиальную жизнеспособность КП в среде.

Но недостатком ее является то, что четырем “лицам” КП не назначены роли, которые будут выполнять заданные функции.

**Цель статьи:** определить и назначить командные роли четырем “лицам” КП, то есть связать функции с ролями.

### **Изложение основного материала исследования**

Каждая роль имеет свои преимущества и недостатки и необходима на определенном этапе реализации проекта. Роль в команде проекта дается сотруднику на основе его личных качеств и уровня квалификации, а также других способностей.

Белбин Р.М. определил, что командная роль (КР) – это описание модели поведения, способствующей такому взаимодействию одного члена команды с другим, при котором действия каждого члена команды соответствуют общим усилиям по достижению успеха [7]. Но человек никогда полностью не соответствует только одной КР и та которой индивид максимально соответствует является его основной командной ролью (ОКР).

Наряду с ОКР Белбин Р.М. [7] выделил подерживающую КР – это КР, которой индивид соответствует по некоторым личностным качествам.

Первое “лицо” отвечает за внешнюю сферу деятельности КП, а именно за удовлетворение запросов и требований стейкхолдеров (заинтересованных лиц проекта). Именно это “лицо” формирует ясное понимание общих целей, определяет миссию и стратегию проекта. Первое “лицо” использует свои способности и навыки для более продуктивного общения с внешним миром, целесообразного и своевременного использования ресурсов. Первое “лицо” КП принимает из окружающей среды, поступающие в систему ресурсы, данные о состоянии внешнего окружения, ресурсы и образец продукта проекта, необходимые для системы. Сопоставляя первое “лицо” КП с его аналогом в технической системе [11] можно отнести его к “двигателю” (ДВ) в законе полноты частей системы (ЗПЧС). Поэтому, первому “лицу” КП соответствуют роли “Разведчика ресурсов” и “Приводящего в действие”. Именно эти роли эффективно осуществляют связь с внешней средой на входе в систему. “Приводящего в действие” (ПР) можно сравнить с двигателем командной работы, они активны, легко налаживают связи с окружением, всегда побуждают КП к самым активным действиям. ПР эффективен в разгоне заторможенных систем и при смене направления действий компании, которые нередко приводят к плодотворным результатам. Если какая-то команда склонна к самоуспокоенности и бездействию, введение в такую группу ПР, восстановит энергию и активизирует работу команды. ПР разочаровывается, если принятое решение не претворяется в жизнь тотчас, раздражается, если выполнение задачи откладывается, не терпит подтасовки фактов, когда что - либо представляют

в более выгодном свете, чем есть на самом деле. Независимо от степени своей популярности ПР стимулирует деятельность всего коллектива.

“Разведчик ресурсов” (РР) является членом команды, который уходит из группы и приносит информацию, идеи и новации обратно в группу. РР легко заводит друзей и имеет массу внешних контактов, стремится всегда исследовать новые возможности в широком внешнем мире. Его способность стимулировать идеи и поощрять инновации приводит к тому, что люди принимают их за идейных личностей, однако им не присуща радикальная оригинальность, они, скорее, видят уместность новой идеи. РР легко находит партнеров, новые возможности, ведет переговоры и улаживает конфликты. Он почти всегда знает, где достать практически любой ресурс, в котором нуждается его команда.

Второе “лицо” КП отвечает за выполнение запросов и требований потребителя. Это “лицо” является единственной функционально полезной частью КП и, которое, по сути, создает продукт проекта. Второе “лицо”, как и первое, относится к внешней сфере деятельности и удовлетворяет потребности внутренних и внешних клиентов. Все остальные “лица” КП вспомогательные. В простейших случаях второе “лицо” команды может совмещать все четыре “лица”. Сопоставляя это “лицо” с его аналогом в технической системе можно отнести его к “рабочему органу” (РО) в ЗПЧС. Второму “лицу” КП соответствуют роли “Исполнителя” (ИС) и “Доводчика” (ДВ), т.к. именно они связаны с окружением проекта, но на выходе, и поставляют в среду продукт проекта и отходы. “Исполнитель” перерабатывает идеи в рабочие задачи, а “Доводчик” контролирует процесс доведения дела до конца, следит, чтобы в процессе работы над проектом не упускались детали. ИС перерабатывает планы и концепции в рабочие процедуры и является стержнем, регулирующим упорядоченность деятельности команды. ИС незаменимы при выполнении рутинной работы, не требующей самостоятельного принятия новых решений, умения быстро ориентироваться в меняющихся обстоятельствах. А ДВ охотно берет на себя рутинную часть работы, переживает за качественное и своевременное выполнение своих и чужих обязанностей, никогда не оставляет дело не завершенным, следит, чтобы в процессе работы над проектом не упускались детали. “Доводчик” — незаменимый член команды и ему можно смело поручить контроль над соблюдением сроков и качеством.

Третье “лицо” КП обеспечивает передачу и переработку в необходимый вид информации, энергии и других ресурсов элементам системы. Функции третьего “лица” – это организация эф-

фективной деятельности для достижения поставленных задач, определение рабочих заданий, разработка различных вариантов достижения целей, выбор лучших из них, поиск вариантов наиболее эффективного использования ресурсов, а также методов и техник планирования и реализации проекта, осуществление мониторинга и контроля. А также, это “лицо” направляет все усилия на максимально продуктивное использование ресурсов и возможностей коллектива. Это “лицо” можно отнести к “трансмиссии” (ТР) в ЗПЧС. Третьему “лицу” команды соответствуют роли “Координатора”, “Мыслителя” и “Специалиста”, т.к. именно они передают и перерабатывают в необходимый вид энергию, информацию и другие ресурсы элементам системы.

“Координатор” (КО) – это специалист по выявлению потенциала группы, непревзойденный мастер в открытии и развитии “спрятанных” творческих способностей участников своей группы. КО сочетает навыки использования ресурсов группы с эффективным управлением членами команды. Подходит для сбалансированной команды, которая благодаря правильному распределению командных ролей располагает несколькими потенциальными уровнями решения сложных проблем.

“Мыслитель” (МС) является мозговым центром команды, имеет богатое воображение, высокий уровень интеллекта, обладает широкой эрудицией, отличается неординарностью мировосприятия. Несмотря на некоторую рассеянность, непрактичность, неумение работать в команде и следовать плану, МС являются незаменимым звеном хорошей рабочей группы. Ведь именно они генерируют новые идеи, способные вывести из застоя и рутины работу всего коллектива, именно они производят революцию во всех областях командной работы.

Роль “Специалиста” (СП) незаменима при возникновении критических ситуаций и разработке новых проектов высоких технологий. СП является высочайшим профессионалом в своей области и часто у них отсутствуют коммуникативные способности, потому что они полностью концентрируются на работе. СП – это человек, который лучше всего справляется с руководством командой, состоящей из индивидуумов с очень высокими интеллектуальными способностями. Он обладает подозрительностью и скептицизмом.

Четвертое “лицо” КП отвечает за благополучие персонала. Для участников КП, которые выполняют функции четвертого “лица” главное – создание комфортного рабочего климата в команде. Команда с четвертым “лицом” большое внимание уделяет распределению работ, контролю над рациональным установлением норм, удовлетворению

потребности в оборудовании, производственных площадях, информации. Четвертое “лицо” команды определяет уровни и способы вознаграждения сотрудников, рассматривает и принимает другие способы мотивации персонала. Особое внимание уделяется заботе о том, чтобы рабочая команда представляла собой сплоченный коллектив, движущийся к одной цели, а не разрозненные подгруппы, занятые решением лишь своих узких проблем. Это “лицо” можно отнести к “органу управления” (ОУ) в ЗПЧС.

Четвертому “лицу” соответствуют роли “Оценщика” (ОЦ) и “Коллективиста” (КЛ), так как именно они обеспечивают межролевое взаимодействие команды проекта. При этом ОЦ может выполнять роль КЛ как поддерживающую. “Оценщик” контролирует технические параметры системы, а “коллективист” – человеческий фактор.

“Оценщик” обладает осторожностью, рассудительностью, практичностью. Именно он способен вычленив из массы идей, рожденных коллективом, те рациональные, работа над которыми способна дать положительные результаты. “Оценщик” прекрасно владеет эмоциями, что способствует беспристрастной и трезвой оценке ситуации. К сожалению, по причине скудости творческого воображения и неспособности стимулировать других “оценщик” не способен заразить коллектив даже самой яркой из выбранных идей. “Коллективист” поддерживает дружеский климат в коллективе, создает командный дух, помогает устранять разногласия. Отзывчивый, спокойный, помнит все дни рождения и памятные даты, сглаживает острые углы в общении. Присутствие КЛ в команде необходимо.

В результате вышеприведенного исследования распределение ролей между четырьмя “лицами” КП можно представить в виде, показанном на рис. 1.

### Выводы из данного исследования

В результате проведенных исследований определено, что для команды проекта, представленной в виде четырех “лиц”, наиболее рациональным является набор из девяти ролей.

На основе описания назначены роли четырем “лицам” команды проекта, которые адаптированы для закона полноты частей системы.

Получено, что первому “лицу” команды проекта соответствуют роли “Разведчика ресурсов” и “Приводящего в действие”, второму “лицу” соответствуют “Исполнитель” и “Доводчик”, третьему – “Координатор”, “Мыслитель” и “Специалист”, а четвертому – “Оценщик” и “Коллективист”.

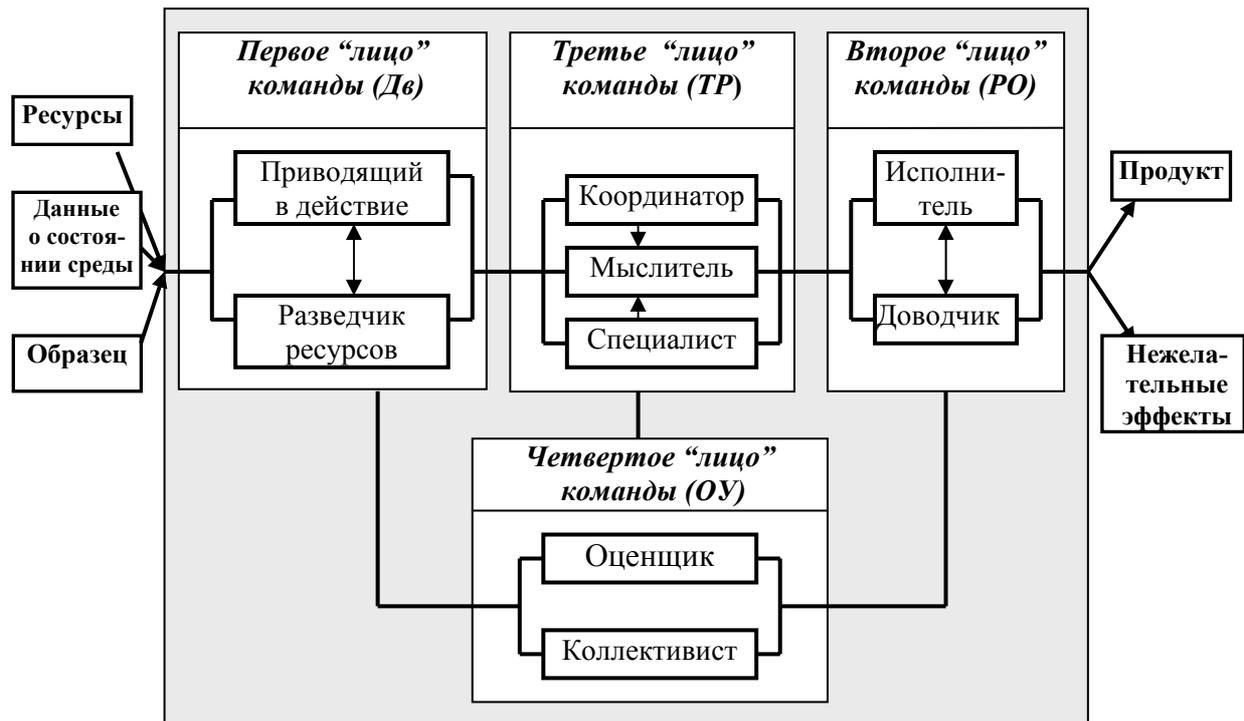


Рис. 1. Распределение ролей между четырьмя "лицами" команды проекта

Определено, что единственной функционально необходимой ролью является "Исполнитель", который выполняет запросы потребителей.

Все остальные роли в той или иной мере относятся к поддерживающим. К основным командным ролям можно отнести "Приводящего в действие", "Мыслителя", "Исполнителя" и "Коллективиста". На разных стадиях выполнения проекта поддерживающие роли становятся основными.

**Перспективы дальнейшего развития в данном направлении:** рассмотреть приоритетность командных ролей по этапам развития проектной команды, учитывая закон полноты частей системы и окружение проекта. А также, определить основные роли по стадиям жизненного цикла проекта, которые бы обеспечивали принципиальную жизнеспособность КП.

## Литература

1. Ильина О. Определение ролей участников проектной команды [Электронный ресурс] / О. Ильина, Е. Песоцкая. – Режим доступа: <http://md-management.ru/articles/html/article32637.html>.
2. Распределение ролей в команде [Электронный ресурс] / Комп. "Академия Приключений" – Режим доступа: <http://www.teamtest.ru/evolution/roliki.html>.
3. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А.С. Товб,

Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2003. – 240 с.

4. Роль в группе по Шиндлеру [Электронный ресурс] / Электронный словарь тренера и консультанта. – Режим доступа: [http://msk.treko.ru/show\\_dict\\_231](http://msk.treko.ru/show_dict_231).

5. Чумаченко С. Команда и Роли, которые играют люди [Электронный ресурс] / С. Чумаченко, В. Кучерчук. – Режим доступа: <http://teamx.com.ua>.

6. Подольный Р. Четверть гения / Р.Г. Подольный. – М.: Молодая гвардия, 1970. – 208 с.

7. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р.М. Белбин. – М.: Гиппо, 2003. – 315 с.

8. Потапов С.В. Как управлять проектом / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2006. – 160 с.

9. Гордеева И.А. Законы принципиальной жизнеспособности проектной команды // *Авіаційно-космічна техніка і технологія*. – 2008. – № 1 (28). – С. 192-196.

10. Гордеева И.А. Моделирование связи команды проекта с внешней средой / И.А. Гордеева // *Управління проектами у розвитку суспільства. Професійне управління проектами – шлях до збільшення активів організації: тез. доп. V міжн. конф. 22 – 23 травня 2008 р.* – К., 2008. – С. 60-62.

11. Саламатов Ю. Система развития законов творчества / Ю. Саламатов // *Шанс на приключение* / Ю. Саламатов, В.Фей, Г. Альтишуллер, М. Рубин; сост. А.Б. Селюцкий. – Петрозаводск: Карелия, 1991. – С. 5-174.

Поступила в редакцию 26.06.2008

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф., декан строительного факультета А.И. Белоконь, Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры, Украина, Днепропетровск.

### ПРИЗНАЧЕННЯ РОЛЕЙ ЧОТИРЬОМ “ОБЛИЧЧЯМ” КОМАНДИ ПРОЕКТУ

*І.О. Гордєєва*

В результаті проведених досліджень призначені ролі (по Белбіну) чотирьом “обличчям” проектної команди, які адаптовані для закону повноти частин системи і враховують оточення проекту. Запропонований модельний опис, в якому чотирьом “обличчям” призначені командні ролі. Отримано, що першому “обличчю” команди проекту відповідають ролі “Розвідника ресурсів” і “Приводячого в дію”. Другому “лицю” відповідають – “Виконавець” і “Завершувач”. Третьому – “Координатор”, “Мислитель” і “Фахівець”, а четвертому - “Оцінювач” і “Колективіст”. Визначено відповідно до закону повноти частин системи, що для мінімальної працездатності проектної команди основними і необхідними командними ролями є “Виконавець”, “Оцінювач”, “Мислитель” і “Приводячий в дію”.

**Ключові слова:** команда проекту, чотири “обличчя” команди, ролі, оточення проекту, мінімальна працездатність, закон повноти частин системи.

### SETTING OF ROLES TO FOUR “PERSONS” OF COMMAND OF PROJECT

*I.A. Gordeeva*

As a result of the conducted researches roles (on Belbin) are appointed to four “persons” of project command, which are adapted for the law of plenitude of parts of the system and take into account surroundings of project. Model description in which command roles are appointed four “persons” is offered. It is got, that the roles of secret service “Agent of resources” correspond the first “face” of command of project and “Driving to the action”. It is corresponded the second “person” is “Performer” and “Completer”. To the third is “Coordinator”, “Thinker” and “Specialist”, and to fourth is “Appraiser” and “Collectivist”. It is certain in accordance with the law of plenitude of parts of the system, that for the minimum capacity of project command basic and necessary command roles are “Performer”, “Appraiser”, “Thinker” and “Driving to the action”.

**Key words:** command of project, four “faces” of command, roles, surroundings of project, minimum capacity, law of plenitude of parts of the system.

**Гордєєва Інна Александровна** – аспірант кафедри Управление проектами Национальной металлургической академии Украины, Днепропетровск, Украина, e-mail: gordeeva\_inna@list.ru.