

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

*Крайнова Д.В. Концепция командных ролей Р.М. Белбина // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. – 2016. – № 11 (декабрь). – АРТ 113-эл. – 0,3 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page/875550>*

### **РУБРИКА: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**УДК 316.35**

**Крайнова Дарья Витальевна**

студентка 1 курса, кафедра «Менеджмент и маркетинг»

*Научный руководитель:* Барчукова Т.А. ст. преподаватель

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской

Федерации» Челябинский филиал

г. Челябинск, Российская Федерация

e-mail: [kirochkal@mail.ru](mailto:kirochkal@mail.ru)

### **КОНЦЕПЦИЯ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ Р.М. БЕЛБИНА**

*Аннотация:* в работе представлен анализ концепции командных ролей Р.М.Белбина и результаты тестирования, проведенного с целью оценки командного потенциала студенческих групп и определения соответствия направленности ролей требованиям будущей профессии. Проведенный анализ позволил сформулировать ряд предложений по развитию личностных качеств студентов для развития профессиональных навыков и стать конкурентоспособным специалистом в своей области.

*Ключевые слова:* командные роли, концепция Р.М. Белбина, командный потенциал.

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

**Krainova Dar'ia**

1st year student, Department of "Management and Marketing"

*Supervisor:* Barchukova TA Art. teacher

FGOBU IN "Financial University under the Government of the Russian

Federation» Chelyabinsk branch

Chelyabinsk, Russian Federation

e-mail: [kirochkal@mail.ru](mailto:kirochkal@mail.ru)

## CONCEPT OF COMMAND ROLES OF R.M. BELBIN

*Abstract:* The paper presents an analysis of the concept of team roles R.M.Belbina and test results conducted to assess the potential of team of student groups and to determine the appropriate direction role requirements of the future profession. The analysis allowed to formulate several proposals for the development of personal qualities of students to develop professional skills and to become competitive specialists in their field.

*Keywords:* team roles, the concept of RM Belbin, command potential.

Эффективность деятельности организации обеспечивается эффективной деятельностью сотрудников. Если группа работает в условиях, при которых цены, рынки, производственные процессы, продукция и другие окружающие явления и процессы стремительно меняются, также если присутствует конкуренция, давление или же есть острая необходимость найти решение в короткие сроки, то в этом случае невозможно обойтись без сбалансированных командных ролей.

На сегодняшний день одним из самых популярных ролевых подходов к командообразованию является концепция командных ролей Рэймонда Мередита Белбина.

Цель исследования – проанализировав потенциал студенческих групп по методу Р. М. Белбина, выявить их сильные и слабые стороны, оценить

командный потенциал и определить соответствие направленности ролей требованиям будущей профессии.

Методы исследования: теоретический анализ и обобщение научной литературы, социологический опрос (тестирование по методу Р. М. Белбина).

Командные роли - это совокупность элементов поведения, а не отдельные черты характера и тем более не особенности деятельности. Один человек никак не может обладать всеми качествами, которые могут быть необходимы для эффективной работы всей команды. Несмотря на это есть большие шансы выявить эти качества у нескольких отдельных людей, притом в максимально возможном количестве.

По итогу своих исследований Р. Белбин выделил восемь командных ролей. Рассмотрим их основные характеристики.

1) Реализатор – это тот член команды, который реализует идеи на практике, воплощает их в жизнь. Для него интересы организации стоят на первом месте, а о своих интересах он заботиться гораздо меньше, нежели большинство его коллег. Для реализатора характерны такие черты как дисциплинированность, надёжность, исполнительность, практичность, организованность.

2) Контролёр – старательный, внимательный и добросовестный человек, который предотвращает и исправляет ошибки командной работы. На ряду с выявлением очевидных (поверхностных) проблем и несоответствий, он обращает внимание на всевозможные мелочи, неприметные элементы и другие потенциально опасные зоны.

3) Мотиватор – главный зачинщик разного рода мероприятий, обладает сильной потребностью в достижениях. Этот динамичный и отзывчивый человек не склонен к пассивности и бездействию.

**Всероссийское СМИ**

**«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»**

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

4) Аналитик – внимательный, прозорливый и объективный член команды, благодаря своей рассудительности, аналитическому складу ума и стратегическому мышлению, способен выбрать наиболее выгодный вариант из предложенных, а не слепо поддерживать свою собственную идею.

5) Генератор - талантливый, креативный член команды, отличающийся нестандартностью и гибкостью мышлением. Он вносит новаторские элементы, генерирует идеи, ищет новые, нестандартные пути решения проблем.

6) Исследователь ресурсов достаточно предприимчив, что позволяет видеть ему новые возможности, черпать идеи и ресурсы из внешней среды. Он успешно проводит переговоры и налаживает важные контакты, ему удаётся легко получить интересующую его информацию от собеседника.

7) Координатор – спокойный и уверенный в себе член команды, он управляет и при этом имеет лидерские качества, имеет большую мотивацию для достижения целей. Он может отодвинуть на второй план собственные амбиции, работать в одном ряду с сильными личностями, не борясь и не конкурируя с ними.

8) Душа компании – отзывчивый, лояльный и чувствительный человек, способный предотвращать конфликты и разряжать обстановку. Такой человек способен не только сгладить конфликт между членами команды, но и помочь им построить дальнейшую совместную работу в группе.

Позже Р.М.Белбин выделил девятую командную роль:

9) Специалист – это профессионал определенной области, преданный своему делу. Обычно он обладает редкой квалификацией и старается поддерживать свой профессиональный уровень.

По теории Р. Белбина, существует три категории командных ролей: роли социальной направленности - координатор, душа команды,

**Всероссийское СМИ**

**«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»**

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

исследователь ресурсов; интеллектуальные роли - аналитик, генератор, специалист; роли ориентированные на активные действия - мотиватор, реализатор, контролер.

Р. Белбин утверждает, что для создания успешной команды важно, чтобы роли были совместимы. Интересно, что успешное партнерство вполне возможно и у тех членов команды, кто испытывает взаимную неприязнь, но профессионально дополняет друг друга.

По Р.М.Белбину для построения эффективной команды необходимо для начала найти и поддержать необходимый баланс ролей для конкретной ситуации. Ученый считает, что к командной работе способны лишь 7 человек из 10, которые в свою очередь могут иметь 2-3 сильные роли, и 2-3 роли, к которым они абсолютно не приспособлены. Меньше 1/3 людей проявляют себя более эффективно при индивидуальной работе.

На практике данную модель можно использовать в следующих ситуациях:

1. обратиться к ней, чтобы продумать балансировку ролей для успешного старта и продолжения работы;
2. использовать модель, чтобы разрешать межличностные разногласия внутри уже существующей команды;
3. воспользоваться концепцией, чтобы развивать себя как командного игрока;
4. поможет выявить сильные и слабые стороны коллектива.

Командой можно назвать любой коллектив, члены которого имеют общие цели, регулярно взаимодействуют друг с другом, имеют лидера и т.д.

Одним из таких коллективов является студенческая группа. Изначально складывается отношение к группе в целом.

Одним из первых критериев по которому оценивают студента – это его группа, ведь как правило, на первоначальном этапе трудно проанализировать способности каждого человека индивидуально, а вот в целом впечатление о группе непременно останется, позже оно может смениться или же остаться прежним, но так или иначе у группы будет существовать свой «имидж». Поэтому желание студентов учиться в преуспевающей группе становится их общей целью.

Успеваемость в учёбе, участие в научной деятельности, спортивной и культурной жизни университета – одни из главных целей, которые ставит перед собой группа. Для достижения этих целей команда планирует определенные действия, а, чтобы результативно осуществить задуманное им необходимо занять в команде некие неформальные роли. На данном этапе им может помочь концепция командных ролей Р.М. Белбина.

Для определения командных ролей, мы предложили студентам Челябинского филиала Финансового Университета при Правительстве Российской Федерации пройти тест Р. М. Белбина (Приложение А).

Одной из целей тестирования было выявление сильных и слабых стороны команды студентов, с целью усовершенствования её деятельности.

Результаты тестирования группы направления «Экономика» (рисунок 1), состоящей из 19 студентов, показали, что количество людей, способных к интеллектуальным ролям меньше, нежели способных к ролям, ориентированных на активные действия, однако их вполне достаточно (более 1/3 от общего числа) для эффективного функционирования команды в целом. Количество студентов, имеющих способности к работе с людьми почти такое же, как и тех, кто этих способностей не имеет (таблица 1).



Рисунок 1 - Результаты тестирования группы направления «Экономика»

С помощью тестирования выявлены сильные и слабые стороны команды студентов.

Таблица 1 - Анализ распределения студентов направления «Экономика» по ролевой направленности

Группы социальных ролей по направленности	Количество студентов, имеющих способности к командной роли	Количество студентов, не имеющих способности к командной роли
Роли социальной направленности (координатор, душа команды, исследователь)	15	17
Интеллектуальные роли (аналитик, генератор)	7	12
Роли, ориентированные на активные действия (мотиватор, реализатор, контролер)	19	12

Роли в группе достаточно сбалансированы, однако будет разумно развивать роли интеллектуальной направленности, так как большинство респондентов считают, что они не предприимчивы и не умеют мыслить стратегически.

Это позволит повысить эффективность деятельности команды.

Следующая цель исследования заключалась в оценке командного потенциала студентов различных направлений и в выявлении соответствия направленности ролей требованиям будущей профессии.

Результаты исследования показали, что студенты направления «Государственное муниципальное управление» имеют большую предрасположенность к такой роли, как «душа команды», ведь они в своей будущей профессиональной деятельности достаточно часто будут работать с людьми.

Также, студенты направления «ГМУ», как и любые другие управленцы, отличаются креативностью и имеют тяготение к роли «Генератор идей». Однако черпать идеи и ресурсы из внешней среды получается лишь у немногих (рисунок 2).

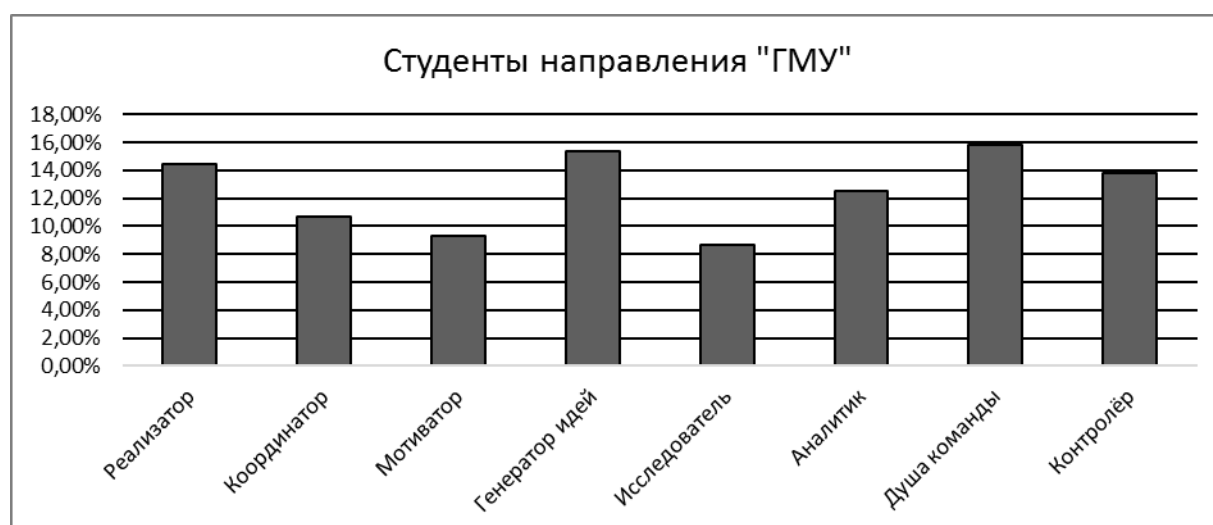


Рисунок 2 - Командный потенциал студентов направления «ГМУ»



Направленность ролей, которые, согласно статистике, предпочтительны студентам группы «ГМУ», вполне соответствуют требованиям будущей профессии, однако для развития профессиональных качеств студентам необходимо уделить внимание ролям социальной направленности.

Результат проведенного анализа показал, что студенты направления «Экономика» отличаются тяготением к такой роли, как «Реализатор». Такие люди дисциплинированы, надёжны, исполнительны, практичны, зачастую консервативны.

При этом им близка роль «Контролёр», они нацелены на лучший результат и поэтому внимательны ко всем мелочам.

Однако далеко не все отметили у себя наличие аналитических способностей, в следствии чего стоит отметить, что направленность ролей, которые преимущественно предпочтительны студентам данной группы, нельзя назвать идентичными требованиям будущей профессии.

В данном случае, благодаря проведенному опросу по тесту Р. М. Белбина выявлены роли, которые должны освоить большинство студентов данной группы, чтобы максимально соответствовать требованиям будущей профессии и быть конкурентоспособным специалистами (рисунок 3).



Рисунок 3 - Командный потенциал студентов направления «Экономика»

По результатам анализа, студенты направления «Менеджмент» отличаются тяготением к ролям, ориентированным на активные действия.

Это свидетельствует о том, что эти люди последовательно и стабильно работают во благо команды, мотивируют и доводят налаженную деятельность до завершения, исправляя ошибки во время функционирования группы. Они умеют находить подход к людям, однако такие люди могут быть весьма раздражительны. К тому же им пока достаточно тяжело искать новые пути решения проблем (рисунок 4).

Такая характеристика свидетельствует о том, что направленность ролей, к которым тяготеют студенты данной группы, соответствует требованиям будущей профессии.

Однако в ходе тестирования выявлено, что для большинства членов команды есть необходимость развивать себя как командного игрока, то есть уделить внимание выявленным слабым местам, что будет способствовать развитию их профессиональных качеств.



Рисунок 4 - Командный потенциал студентов направления «Менеджмент»

Таким образом, в ходе исследования, на примере группы направления «Экономика», были выявлены сильные и слабые стороны команды, благодаря чему определены действия, которые помогут усовершенствовать командную работу студентов.

На основе результатов тестирования групп трёх различных направлений был оценен командный потенциал каждой из них. Выявлено, что направленности ролей, которые преимущественно предпочитают студенты, соответствуют требованиям будущей профессии, однако студентам каждой из групп необходимо развить те или иные качества, чтобы развивать свои профессиональные навыки и быть конкурентоспособным специалистом в своей области.

### Список использованной литературы

1. Белбин Р.М., Команды менеджеров: секреты успеха и причины неудач. – М. – 2013. – 315с.
2. Командные роли // Журнал Абордаж – 2012. – 26 апреля. [электронный ресурс] URL: [http://abordazh.by/articles/komandnyie\\_rolie/](http://abordazh.by/articles/komandnyie_rolie/) (дата обращения: 1.11.2016)
3. Рэймонд Мередит Белбин // Журнал Компетенции PEOPLE - 2012. – 24 апреля. [электронный ресурс] URL: <http://www.salesportal.ru/archives/106> (дата обращения: 1.11.2016)
4. Командные роли доктора Белбина // Информационный портал Психолог-практик.рф – 2015. – 12 февраля. [электронный ресурс] URL: <http://brainmod.ru/tests/manual/belbin-roles/> (дата обращения: 1.11.2016)
5. Тест Белбина // Файловый архив студентов – 2015. – 15 мая. [электронный ресурс] URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3853351/> дата обращения: 1.11.2016)

**Всероссийское СМИ**

**«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»**

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Тест Р. М. Белбина «Командные роли»**

Цель теста заключается в определении наиболее подходящей Вам командной роли, в соответствии с Вашими личностными качествами и особенностями поведения.

Тест состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться. На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. **Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку составляла 10 баллов.**

**БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:**

10	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11	Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

**БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**

20	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
21	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27	Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

**БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:**

30	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности

**Всероссийское СМИ**

**«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»**

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

32	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

**БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**

40	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43	Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

**БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

**БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:**

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует

## Всероссийское СМИ

### «Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

67	Я бы начал дискуссии с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы
----	--

#### **БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**

70	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73	Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76	Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77	Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

В ячейках указаны номера предложений, соответствующие командной роли, которой озаглавлен столбец (Например, предложение под номером 16 из первого блока характеризует реализатора). Впишите баллы, присвоенные тому или иному предложению согласно его номеру. Название столбца с наибольшим количеством баллов соответствует наиболее приемлемой для Вас командной роли.

	Реализатор	Кордина тор	Мотиватор	Генератор идей	Исследов атель	Аналитик	Душа команды	Контро лер
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72
Итого								

Дата поступления в редакцию: 01.12.2016 г.

Опубликовано: 03.12.2016 г.

© Академия педагогических идей «Новация». Серия «Студенческий научный вестник», электронный журнал, 2016

© Крайнова Д.В., 2016