

Копылова Евгения Николаевна

аспирант кафедры социологии  
Южно-Российского института управления –  
филиала Российской академии  
народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

## ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ РОССИИ

### Аннотация:

*В статье выявлены шесть основных этапов формирования и становления управленческих команд на государственной гражданской службе: формирование структуры (состав, направления деятельности); подбор персонала (на основе компетентностного подхода); формулирование четкого курса (коллективных целей) и перспектив; разработка правил и норм (стандартов), отношений власти и подчинения; организационная поддержка (информация, обучение, вознаграждения); развитие управленческой команды.*

### Ключевые слова:

*управленческая команда, командообразование, государственная гражданская служба, компетентностный подход.*

Kopylova Evgeniya Nikolayevna

PhD student,  
Social Science Department,  
South Russian Institute of Management,  
branch of the Russian Presidential Academy of  
National Economy and Public Administration

## THE STAGES OF MANAGEMENT TEAMS' DEVELOPMENT IN THE CIVIL SERVICE OF RUSSIA

### Summary:

*The article reveals the six main steps of formation and development of the management teams in the civil service: formation of the structure (content, areas of activities); staff recruitment (competency-based approach); formulation of a clear course (collective goals) and prospects; development of rules and regulations (standards), relations of power and subordination; organizational support (information, training, compensation); development of the management team.*

### Keywords:

*management team, team building, public service, competence-based approach.*

Современная система государственной гражданской службы не безупречна, и для нее характерен ряд отрицательных тенденций: высокая конкуренция; отсутствие налаженной системы обмена информацией и опытом в вопросах, касающихся всех подразделений органа публичного управления; отсутствие налаженного диалога представителей органов публичной власти, бизнеса и общества. Актуальным механизмом преодоления обозначенных тенденций выступают современные технологии командного управления.

Использование «командных» технологий управления в практике государственной гражданской службы связано в первую очередь с трансформацией индивидуалистически ориентированной авторитарной системы управления в принципиально иную, в которой господствует коллективное сотрудничество [1]. Данные изменения влекут изменение роли управляющего: он уже не столько диспетчер, сколько консультант; который помогает сотрудникам самостоятельно выработать новые подходы, совершенствовать приемы и методы выполняемой работы и т. д. Причины трансформации кроются в необходимости преодоления отрицательных тенденций, характерных для современной системы государственной гражданской службы.

Первая тенденция заключается в высокой конкуренции на государственной гражданской службе. Лица, замещающие должности руководителей, имеют серьезную конкуренцию за свои должности и за свою карьеру в целом, что парализует работу властных структур и усиливает борьбу за «место под солнцем». Формирование управленческой команды позволит государственным гражданским служащим лучше понять лежащую на них ответственность, сплотить и сформировать единую стратегию успеха.

Вторая тенденция – отсутствие налаженной системы обмена информацией и опытом в вопросах, касающихся всех подразделений органа публичного управления. Чаще всего государственные гражданские служащие компетентны в рамках деятельности конкретного отдела, но недостаточно хорошо представляют себе, как работает система. В данной ситуации формирование команд позволит руководителю вовлечь каждого сотрудника в работу и дать возможность высказать свои идеи.

Третья тенденция – отсутствие налаженного диалога представителей органов публичного управления, бизнеса и гражданского общества, в ходе которого они обмениваются информацией,

опытом, вырабатывают управленческие решения, направленные на удовлетворение общественных потребностей. Управленческая команда, созданная из представителей обозначенных сторон, может стать одной из эффективных форм взаимодействия между властью, бизнесом и обществом.

Четвертая тенденция – отсутствие налаженной совместной работы различных подразделений органа публичной власти над решением социально значимых задач. В команде общая цель становится важнее целей каждого отдельного государственного гражданского служащего, она объединяет членов команды и создает атмосферу взаимного доверия, при которой легче улаживать возникающие конфликты, возводить надежный фундамент для развития, чтобы, несмотря на низкие темпы обновления состава и минимум финансовых рычагов, успешно проводить в ней преобразования.

Для преодоления перечисленных негативных тенденций, на наш взгляд, требуется создать условия формирования управленческих команд в системе государственной службы, совершенствовать систему подготовки профессиональных членов управленческих команд; разработать систему обучения специалистов командной деятельности.

Как показывает практика, можно выделить шесть этапов формирования и развития управленческой команды на государственной гражданской службе.

*Первый этап* – формирование структуры управленческой команды. Как правило, это период, когда определяются границы группы по количественному составу и направлениям деятельности.

Оптимальность численности команды зависит от нормы управляемости: чем меньше членов команды, тем лучше она управляема. Согласно Дж. Грейкунасу, от увеличения численности работников увеличивается количество спорных вопросов, следовательно, обращений за их решением к руководителю. Так, если руководителю подчинено 4 исполнителя, то количество обращений составит 44 за день, если 5 – 100, если 6 – 222, если 15 – 245 970 обращений [2].

Для управленческой команды необходимы высокоответственные, творческие, профессиональные люди. Причем важно, что это должны осознавать не только руководитель, но и сами участники команды. Команда не только коллективно вырабатывает критерии подбора персонала, но еще и ориентируется на индивидуальные особенности каждого из участников, распределяя функциональные задачи под способности человека, а не наоборот, как это часто происходит в бюрократических структурах.

*Второй этап* – подбор персонала. Формирование механизма управленческого партнерства является качественно новой формой взаимодействия между различными сферами общественной деятельности и предполагает высокий уровень рефлексии между членами команды. Это обстоятельство позволяет снять большинство перманентных противоречий, свойственных отношениям государства и гражданского общества, вынужденных действовать в рамках единой государственной вертикали управления, но без наличия базовых для взаимодействия официальных общественных договоров.

Основное внимание людей на этом этапе концентрируется на «притирке» друг к другу, они начинают понимать, что кроме личных интересов необходимо учитывать и коллективные. Для достижения же того и другого необходимо согласованное коллективное действие.

*Третий этап* – формулирование четкого курса (коллективных целей, выработанных на основе личных целей) и перспектив. Для команды нет ничего невозможного, если ее вдохновляет великая цель. Так, чем выше ожидания от людей, тем лучше они себя проявляют (эффект Пигмалиона). Другими словами, если руководитель ставит перед членами команды сложную задачу, держа всю команду в рамках высоких стандартов, то они «дорастут» до ее разрешения.

Для успешного функционирования управленческих команд важной составляющей является социально-психологический климат (комфортная атмосфера) внутри нее. Благоприятный климат способствует межличностному взаимодействию, повышается инициатива и добросовестность членов команды. При неблагоприятном социально-психологическом климате частота и степень взаимодействия членов команды уменьшаются, а это может привести в конечном итоге к распаду команды.

Мастерство построения команды на этом этапе состоит в сплочении команды и в согласовании устремлений каждого участника с общими целями и ценностями команды. Для данной стадии характерны фазы перехода: от руководства командой к самоуправлению; от конфронтации к сотрудничеству между работниками; от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные; к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в команде.

*Четвертый этап* – разработка правил и норм (стандарты, положения), отношений власти и подчинения. Необходима постепенная замена служебных (формальных) отношений командными (неформальными) формами взаимодействия.

Суть правил командной работы заключается в стремлении быть информированным наилучшим образом; чувствовать личную ответственность; соблюдать сроки исполнения работ; считать задачу, стоящую перед командой, приоритетной и т. д. В управленческой команде царит власть всех над всеми, поскольку она опирается на всеми поддерживаемые нормы и правила коллективной работы, сформированные и сформулированные самими участниками команды. Ситуация, когда каждый член команды является равным среди равных, может быть достигнута только между людьми в равной степени творческими, инициативными, обладающими богатыми профессиональными знаниями и опытом. Поэтому в управленческой команде власть должна являться не иерархической, а распределенной. Однако, кроме распределенной, в команде сохраняется и централизованная власть в лице руководителя. Именно его управленческий профессионализм определяет формирование такого особого командного стиля взаимоотношений, который направлен на повышение эффективности работы команды.

Применительно к деятельности руководителя управленческой команды следует помнить высказывание китайского философа Лао-цзы (VII в. до н. э.): «Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает. За ними следуют те, которых люди хвалят, уважают и осыпают почестями. Затем идут те, которых люди боятся, и, наконец, те, которых люди ненавидят» [3].

Как правило, к участникам команды должно прийти понимание командной работы, которое мы заключили в несколько переходных фаз:

- общее решение может быть более эффективным, нежели единоличное;
- командный подход опирается на коллективный интерес, который необходимо сформулировать и сформировать;
- становления собственных для данной команды норм/правил совместной работы, усвоение их каждым членом команды;
- переход только на совместно выработанные нормы/правила, опирающиеся на коллективный интерес;
- необходимость поиска новой модели управления командой, в основе которой – самоуправление.

*Пятый этап* – организационная поддержка в виде: информации (точные аналитические данные), обучения, вознаграждения. Совместная работа довольно быстро приносит осознание несоответствия своих представлений и реальных возможностей, причем происходит это самостоятельно и является дополнительным стимулом к обучению. Обучение в настоящей команде считается необходимым и для коллектива, и для специалиста, поскольку наращивание личного мастерства персонала обеспечивает постоянные трансформации и преобразования самой организации, необходимые для ее успешной работы.

*Шестой этап* – развитие управленческой команды (подразумевает разработку эффективной системы обучения, позволяющей руководителю команды работать с каждым членом команды индивидуально). Развитие человеческого ресурса как фактор формирования команды определяет перспективы жизни управленческой команды и включает в себя: развитие умений по совместному принятию решений и управлению; формирование информационного поля команды; участие персонала в выработке стратегии и тактики деятельности; своевременное повышение квалификации; аттестацию и определение учебных потребностей персонала; систему профессионального роста; формирование новой организационной культуры и т. д. В рамках реализации вышеперечисленных направлений развития следует обратить внимание на следующие мероприятия: разработка и проведение семинаров, тренингов, деловых игр для членов команды; осуществление «ансамблевого» обучения (особой формы интенсивной подготовки, используемой одновременно для всей управленческой команды во главе с ее руководителем, с ориентацией на практическое решение имеющихся проблем); проведение аналитических дискуссий.

Итак, в условиях обострения социально-экономических, научно-технических и управленческих проблем, актуализируется необходимость поиска новых подходов к организации управленческого труда государственных гражданских служащих, ответственных за решение данных проблем. Одним из таких подходов выступает командное управление, предполагающее формирование управленческих команд.

На сегодняшний день формирование управленческой команды выступает основным фактором, способствующим преодолению негативных тенденций, характерных для современной системы государственной гражданской службы. На основе проведенного исследования выявлены шесть компонентов формирования и становления управленческих команд на государственной гражданской службе: формирование структуры управленческой команды, подбор персонала, формулирование четкого курса, разработка правил и норм, отношений власти и подчинения, организационная поддержка, развитие управленческой команды. Стержнем развития управленче-

ской команды является цель, мобилизующая весь коллектив, а направляющей силой – руководитель как лидер коллектива, акцентирующий особое внимание на дисциплине, так как она является одним из условий успешного продвижения к цели.

#### **Ссылки:**

1. Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие (очерки по социологии научной организации труда и управления). М., 1925. С. 55–56.
2. Управление персоналом и человеческий капитал современной России : коллективная монография / под ред. О.Я. Гелиха, В.П. Соломина, Г.Л. Тульчинского. СПб., 2011. 222 с.
3. Цзе К.К. Методы эффективной торговли (Опыт «Лучшей торговой фирмы года»). М., 1988.

#### **References:**

1. Vitke, NA 1925, *The organization of management and industrial development (essays on the sociology of scientific organization of labor and management)*, Moscow, p. 55-56.
2. Gelih, OJ, Solomin, VP & Tulchinsky, GL (ed.) 2011, *Personnel management and human capital of modern Russia: the collective monograph*, St. Petersburg, 222 p.
3. Tse, KK 1988, *Methods of effective trade (Experience "Best trading firm of the year")*, Moscow.