

Особенности формирования управленческих команд на государственной гражданской службе

Горягов Юрий Владимирович, магистрант направления «Управление персоналом» факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС; yuraspb2015@ya.ru

Научный руководитель:

Войнаровская Людмила Ивановна, доцент кафедры связей с общественностью и социальных технологий СЗИУ РАНХиГС, кандидат исторических наук; voinalu@mail.ru

Реферат

Статья посвящена особенностям формирования управленческих команд на государственной гражданской службе. Были обозначены значимые структурные компоненты, устанавливающие качество команды, воздействующие на ее функционирование и формирование, кроме таких факторов формирования управленческой команды, как ситуация и внешняя среда.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, управленческие команды, система оценки персонала, эффективность деятельности, подход к формированию команд

Features of Formation of Management Teams in the Civil Service

Yury V. Goryagov, master's degree of the faculty of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPА; yuraspb2015@ya.ru

Scientific Adviser:

Lyudmila I. Voinarovskaya, Associate Professor of the Chair of Public Relations and Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPА, PhD in History; voinalu@mail.ru

Abstract

The article is devoted to the peculiarities of the formation of management teams in the civil service. The important structural components that determine the quality of the team, affect its functioning and formation, in addition to such factors of formation of the management team as the situation and the external environment were identified.

Keywords: public civil service, management teams, personnel evaluation system, performance, approach to team building

Особенности управления в государственной службе выражаются, в первую очередь, в конкретных целях, отчетности, методах оценки результатов, ответственности, процедурах контроля и системах стимулов.

Новые критерии развития общества приводят к постепенному переносу многих приемов и методов управления, доказавших свою эффективность в коммерческом секторе, на

практику государственной службы. Во всем мире в последнее время отмечается изменение модели управления в государственной службе, которое в целом совпадает с изменениями управления в коммерческих организациях.

Оценка и контроль результатов в границах государственной службы выполняется структурными вышестоящими единицами и одновременно людьми непосредственно и с помощью общественных организаций и средств массовой информации. Контроль в государственной службе носит более демократический и широкий характер, чем в коммерческой организации.

Кроме того, государственные организации имеют особенности, отличающие их от частных компаний. Они заключаются, в первую очередь, в качестве и масштабах целей, отчетности, ответственности и оценке результатов деятельности. В итоге не все приемы и методы управления, результативные в частном секторе, в неизменном виде могут найти свое эффективное применение в государственной службе.

Яркими примерами успешной реализации в государственной службе приемов управления коммерческими организациями в последние годы стали маркетинг, командообразование и стратегическое планирование.

Управленческая команда создается для получения от взаимодействия составляющих ее личностей новых качеств: разрабатывать новые технологии управления, право принимать более эффективные решения, стремиться к снижению риска.

Существуют различные классификации управленческих команд. Так, выделяют основные следующие типы команд:

- рабочие команды — проектируют, производят и поставляют продукт (услугу) потребителям;
- команды повышения эффективности — временные образования, создаваемые для работы над конкретным проектом или определенной проблемой;
- интегрирующие команды — гарантируют координацию работы в рамках одной организации, изучают деятельность рабочих команд и команд повышения эффективности, определяют цели организации и общее стратегическое направление. К данному типу относятся управленческие команды.

В. И. Корниенко — один из опытных специалистов в сфере формирования управленческих команд — классифицирует управленческие команды предприятий, организаций на глобальную, локальную и внутреннюю сетевую [3].

У Джимми Т. Бойетта и Джозефа Г. Бойетта встречается еще один подход к классификации типов управленческих команд [2]. Они рекомендуют разновидности типов команд: межфункциональные; рабочие; обслуживающие прогресс; по решению проблем; роста эффективности; управленческие; интегрирующие; работающие в рамках одного проекта; самоуправляемые; направляющие; полуавтономные команды.

В государственной и гражданской практике управленческие команды могут формироваться в виде: комитетов; оперативных групп; советов.

Анализ указанных определений управленческой команды подтверждает отсутствие общепризнанного единого определения, что в то же время, представляет характерную сложность в выявлении обязательных условий формирования управленческой команды организацией. Представленная классификация свидетельствует о том, что авторы иногда обращаются только к отдельным оценкам управленческой команды, что, в свою очередь, затрудняет теоретический анализ и практические исследования данной формы кадрового менеджмента.

Теоретические подходы к формированию команд и анализу особенностей их функционирования, применяемые в современных организациях так же можно использовать для повышения эффективного функционирования государственной гражданской службы.

Так, М. Бир выделяет к формированию команды четыре подхода: целеполагающий, ролевой, межличностный и подход управленческой решетки. Три первые подхода он относит к ключевым способам формирования команд [1].

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) базируется на оптимизации умения участников группы ориентироваться в процессах реализации и выбора групповых целей. Осуществляется процесс при помощи консультанта. Цели могут быть по своей сути стратегическими или установленными согласно особенности деятельности, к примеру, как изменение продуктивности или уровня продаж, как изменение каких-либо процессов или внутренней среды.
2. Ролевой подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Основывается на ожидании, что команды состоят в ролевом плане из перекрывающихся частично друг друга ареалов ролей. Многое может быть понято и изменено в поведении команды за счет индивидуального понимания этих ролей и модифицирования их исполнения.
3. Межличностный подход (интерперсональный) направлен на улучшение межличностных отношений в группе и основан на повышении эффективности существования группы как команды посредством межличностной компетентности. Цель его — увеличение группового доверия и внутрикомандных коммуникаций, поощрение совместной помощи.
4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию спланированных заранее серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих организационные общие цели и отношения. Сущность процесса содержит планомерное развитие процедур решения командных проблем, и затем достижение командной главной задачи. Ожидается, что вместе с наработкой такого умения у всех участников команды, активность по ее формированию должна быть также сконцентрирована на выполнении ключевой задачи, межличностных умениях, и может включать прояснение и целеполагание функционально-ролевой соотнесенности. Можно сделать акцент на двух типах команд:
 - постоянные, «рабочие» команды, обладающие опытом совместной работы и включающие подчиненных и лидера-руководителя;
 - специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря структурным организационным изменениям, задачам, слияниям.

Участники команды или составные элементы являются важнейшей системной характеристикой управленческой команды. Формирование управленческой команды происходит только при возникновении у людей определенной потребности в ее существовании. То есть, участники команды, являясь главными источниками и носителями потребностей, интересов, идей, ценностей, знаний и умений, устанавливают сформированность управленческой команды, как долго и для каких целей она будет функционировать.

Существование общей цели является содержательной характеристикой управленческой команды. Для эффективного функционирования организации тождественность личных целей участников управленческой команды с целями организации, имеет большое значение. Ее участники вынуждены решать общую цель всей команды, объединяясь для достижения своих целей в команду, то есть добиваться того, что прямо могло и не входить в их личные интересы, но без достижения чего нельзя удовлетворить личные потребности. Единство цели, таким образом, является важной сущностной оценкой управленческой команды.

Важной оценкой управленческой команды является присущность к самоорганизующимся системам. Как самоорганизующаяся система, управленческая команда характеризуется тем, что источник ее развития и преобразования находится внутри команды.

Участники команды сами формируют принципы функционирования и построения команды, определяют правила и нормы совместной деятельности.

Важно отметить, что для человека работа в управленческой команде будет возможна только при соответствии его личным интересам и потребностям, а также содействует достижению его целей.

Одним из первостепенных условий является эффективность управленческих команд, имеющая две части: степень реализации ее целей и удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к этой команде.

Среди многих факторов, обуславливающих эффективность команды, можно сделать акцент на параметрах и мотивации команды, внешней среды функционирования.

Следует определить принципы высокоэффективной команды, а именно:

- Предназначение и ценности.
- Результативность.
- Оценка и признание.
- Дееспособность.
- Творческий подход.
- Удовлетворение.
- Коллективизм.

В числе всех функций менеджмента принятие решения занимает ключевое место в деятельности управленческих команд. Она может быть наименована главной и во многом обуславливает эффективность управленческой деятельности. Традиционно в процессе принятия решений обратить внимание на три стадии: постановку задачи, выбор и формирование решения, реализацию решения.

Являясь частью системы оценки управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности управленческих команд должна выполняться в тесной связи с кадровой политикой и стратегией организации. Например, при выборе конкретных показателей оценки персонала управленческих команд необходимо учитывать общую ориентацию организации на достижение конкретных показателей работы. Акцент может быть сделан в одних случаях — на достижение количественных показателей, а в других — на стимулирование и оценку качественных показателей.

Система оценки персонала управленческих команд должна быть построена таким образом, чтобы стимулировать и оценить вклад каждого участника команды. При этом стимулирование в первую очередь, основано на оценке результатов работы всего коллектива управленческой команды, а внутри управленческой команды распределение заработков происходит с учетом оценки индивидуального вклада каждого участника команды в результаты общей работы.

При изучении деятельности управленческих команд в системе государственной службы следует учесть определенные особенности ее функционирования.

Так, особенность профессиональной деятельности государственного служащего состоит в том, что процесс ее осуществления включает реализацию полномочий и функций органов власти государства.

Интересы государства и общества представляют собой основополагающий принцип, высший критерий этики и конечную цель профессиональной деятельности государственного служащего.

Сегодня это приходится делать, опираясь, главным образом, на собственные ресурсы и силы, а также под свою реальную ответственность, требующую знаний в управленческой сфере и высокого профессионализма. Уровень профессионализма управленческих кадров государственного управления должен эффективно решать качественно новые задачи в быстро изменяющейся общественно-политической и экономической ситуации.

На государственной службе актуальной проблемой формирования управленческой команды является создание действенной системы непрерывного развития государственных служащих. Особенность современного управления требует постоянного совершенствования управленческих кадров и высокого профессионализма. В систему развития кадров государственной службы следует включить группу следующих элементов: управление профессиональной карьерой, корпоративная культура, повышение квалификации и подготовка кадров, контроль за служебным поведением и исполнением должностных обязанностей государственных служащих.

Кадровому резерву принадлежит особое место на государственной службе при формировании управленческих команд.

Результативность труда управленческих команд государственных органов зависит от эффективности применяемых стимулов и мотивов их профессиональной служебной деятельности. На основе комплекса конкретных принципов должна формироваться система стимулирования труда этих работников.

При управлении персоналом государственного органа в качестве мотивов рекомендуется использовать:

- возможность карьерного роста;
- удобный режим работы;
- благоприятный психологический климат в коллективе; творческий характер работ;
- создание условий для гарантии самостоятельности принятия решений;
- надлежащие организационно-технические условия труда;
- доброжелательный стиль руководства, соответствие содержание работы личным способностям и физиологическим показателям;
- широкий набор социальных гарантий; нормальную напряженность труда;
- вероятность систематического повышения работниками своей квалификации;
- возможность стажировок.

Факторы участия в команде органов государственного управления отличаются от деятельности в организациях частных компаний. Особенности деятельности государственных служащих необходимо учитывать: от каждого служащего, его личностных установок и профессиональных качеств в определенной мере зависит и благополучие жизни управляемой органами местного управления административной территории.

В процессе разработки совместного решения управленческая группа коллективно может принять более рискованные варианты, чем это сделал бы любой ее участник. Но для органов государственного управления принятые решения при их реализации предполагают социальные последствия для населения, следовательно, повышенное внимание со стороны граждан, средств массовой информации обязывают управленческие команды государственных служащих прилагать большие усилия для приближения результата их деятельности к решению поставленной цели, выполнении миссии организации.

Во всех управленческих командах, и в особенности, в управленческой команде органов государственного управления, индивидуальные цели связаны более органично с групповыми целями, с миссией группы, чем это происходит в других организациях.

Следовательно, эффективность деятельности управленческих команд на государственной службе можно оценить по нижеследующим критериям:

1. Оценка экономической ситуации в регионе, состояние социальной сферы, степень дотационности, возможность удовлетворения потребностей.
2. Организованность и сплоченность управленческой структуры, высокий уровень исполнительской дисциплины, низкий уровень конфликтности, наличие сплачивающей идеи, обеспеченность принятия решений ресурсами, контроль за их реализацией.

3. Достаточный уровень профессиональной подготовки управленцев.
4. Хороший уровень взаимодействия управленческих структур с общественностью, их готовность к взаимодействию с обществом и информированность об общих проблемах, поддержка нижестоящих органов власти вышестоящими органами.
5. Достаточный уровень сотрудничества управленческих структур со структурами более низкого уровня, активность последних в постановке проблем, их исполнительность, информированность первой.
6. Положительное отношение населения к управленческой элите, организованность населения.

Литература

1. *Бронштейн В. В.* Коллективный подряд: проблемы и перспективы / В. В. Бронштейн. — М.: Экономика, 2007. С. 88.
2. *Бойетт Джозеф Г.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт; [пер. с англ. А. А. Калинин]. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Олимп-Бизнес, 2009. С. 38.
3. *Корниенко В. И.* Формирование управленческих команд нового поколения : дис. ... д-ра экон. наук / В. И. Корниенко. М. : РАГС, 2000. С. 61–63.