

## Специфика командообразования в системе государственной гражданской службы

**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

### *Аннотация*

Статья посвящена специфике командообразования в системе государственной гражданской службы. «Командные» технологии управления, как фактор повышения эффективного труда государственных служащих, активно проникают в практику государственной службы. Команды становятся ключевым инструментом инновационного развития организации, индивидуальной приверженности, сфокусированности на главные задачи.

**Ключевые слова:** государственная гражданская служба, командообразование, управление, система, самонаправляемая рабочая команда

## Specifics of Team Building in the System of Public 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 specifics of team building in the public civil service. "Command" technologies of management as a factor of increase of effective work of civil servants actively get into practice of public service. Teams become a key tool for innovative development of the organization, individual commitment, focus on the main tasks.

**Keywords:** state civil service, team building, management, system, self-directed working team

Очевидно, что сегодня традиционная бюрократическая система управления начинает постепенно перенимать элементы рыночных механизмов. В связи с этим человек рассматривается как клиент и потребитель услуг.

Так же очевидно, что понятие «инновативность» [1] становится главной характеристикой эффективного управления в системе государственной службы. В практику

деятельности государственных учреждений внедряется технология создания команд — временных гибких творческих групп, направленных на формирование нового или совершенствование старого «продукта». Гарантией его успешного функционирования становится создание инновационного потенциала в рамках государственного учреждения, для которого обязательно на каждом управленческом уровне стимулировать новые начинания, эксперименты, творческие заимствования результативных идей, так называемые быстрые старты, направлять инновационную стратегию на развитие «шаг за шагом», чем на технологический глобальный прорыв, совершенствуя кадровую политику.

В этой связи новая модель управления в государственной службе предусматривает подготовку и переподготовку кадрового резерва, тщательный отбор и совершенствование его оценки на основе компетентностного подхода. Роль персонала изменяется в процессе становления новой модели управления. Приобретают значимость инвестиции в человеческий капитал, так же как и инвестиции в основные фонды. Становится обязательным непрерывное обучение персонала технике решения проблем.

«Командные» технологии управления, как фактор повышения эффективного труда государственных служащих, активно проникают в практику государственной службы. Команды становятся ключевым инструментом инновационного развития организации, индивидуальной приверженности, сфокусированности на главные задачи.

Принципы традиционного управления означают неизменное следование процедурам и правилам. Оценка действий персонала проходит в значительной мере так, насколько четко соблюдены процедуры и правила. Бюрократические традиции организационного поведения сотрудников являются особенностью системы государственной службы, что очень часто не дает ожидаемого результата от ее функционирования, то есть в степени достижения целей. Переход управления в государственной службе от традиционной бюрократической модели к новой модели управления, ориентированной на поиск эффективных решений безостановочно возникающих проблем, обладает большей направленностью на цели и миссию по сравнению с ориентацией на процедуры и правила. Формирование миссии (обобщенной цели, в концентрированном виде включающей также ключевой принцип деятельности) в государственной службе постепенно укрепляется. В практике государственной службы появляются методы количественной оценки результатов, например, оценки эффективности (отношения результата к затратам), результативности (отношения фактического результата к планируемому) и экономии (отношения планируемых затрат к фактическим).

Сдвигаются и другие акценты, например, центр тяжести переходит на измерение результатов от измерения затрат. Общепринятые подходы в государственном управлении всегда фокусируют внимание на вопросе объема затрат средств государства, при этом остается в тени измерение фактического результата. Новые подходы управления в государственной службе заставляют перемещать основное внимание на мониторинг и измерение результатов, полученных в процессе действий государственной службы. Так, в российской современной практике государственного контроля до сих пор преобладает тенденция на измерение затрат. К примеру, при проверке реализации федеральных программ Счетной палатой Российской Федерации ключевой акцент делается на контроле соответствия фактических затрат запланированным. В то же время основным пунктом контроля всех государственных затрат должен стать вопрос о том, насколько достигнуты поставленные цели и соответствует ли понесенные затраты полученным результатам.

Командообразование в системе государственной службы является фактором повышения трудовой деятельности государственных служащих.

Процесс создания команд — это значительнее, чем организационная инициатива, с помощью которой сотрудникам делегируются определенные задачи и ответственность.

Организовать работу команды — сформировать результативный работоспособный коллектив; выбрать оптимальный для него стиль руководства, умело управляя возникающими конфликтами; активизировать творческий потенциал команды. Для этого необходимо разработать адекватный механизм командообразования с учетом особенностей организации.

Актуальность эффективного руководства командой много раз подтверждена исследованиями различных стран. Напрямую подходы к руководству командой можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой указана «авторитарность», а на другом — «участие». Однако необходимо отметить высокую степень размытости шкалы. Ученые предоставляют к ранжированию разные подходы. Так, Е. С. Кузьмин, Ю. Н. Емельянов, И. Н. Волков отмечают пять стилей руководства (дистанционный, контактный, делегирующий, целеполагающий, проблемно-организующий). Т. Колларик и И. Шипон — авторитарный, директивный, конформный, ситуационный, дезорганизующий. В. Ф. Рубахин и А. Л. Журавлев — директивный, либеральный, коллегиальный, директивно-коллегиальный, коллегиально-либеральный, директивно-либеральный, смешанный. Одновременно Г. Юкл выделяет девятнадцать категорий поведения лидера.

С одной стороны, расположенный к авторитарности стиль руководства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде. Но в обстановке кризиса или заметного напряжения более приемлемым может оказаться именно данный стиль. Демократический подход может быть полезным при получении максимума возможного от исполнителей за счет дополнительной мотивации с помощью соучастия в управлении. С нашей точки зрения, особенно это актуально при необходимости мобилизации интеллектуальных командных ресурсов.

Профессор В. Н. Машков отмечает, что эффективный стиль деятельности руководителя квалифицируется как коллегиальный (демократический) в производственных бригадах с высоким ценностно-ориентационным единством и уровнем производительности, а директивный (авторитарный) — в бригадах с высокой производительностью, но низким ценностно-ориентационным единством. Демократическое руководство наиболее эффективно в рабочих группах, понимающих свои задачи и сформировавшихся как коллектив. Авторитарное руководство успешней при еще не сложившемся коллективе [3, с. 38].

Лидер команды, «инструктирующий» ее о деятельности, в максимальной степени использует свой авторитет, не допуская даже минимального воздействия на положение дел со стороны членов команды. Даже лидеру с авторитарным стилем руководства невозможно довести до нуля роль членов команды, так как, получив распоряжения, они гарантируют их реализацию и интерпретацию. В команде всегда есть определенный допуск на свободу коммуникаций или ошибку. Таким же образом авторитет командного лидера никогда не может быть равен нулю независимо от того, находится ли он в товарищеских отношениях с остальными. Авторитет этого лидера базируется на его умении распределить ответственность.

Так, в одной из своих работ Дж. Ман и Х. Симс рекомендовали новую типологию лидерства: «наиболее адекватным лидером является тот, кто руководит другими в направлении, где они руководят сами собой» [2, с. 88]. Их концепция лидерства направлена на повышение у подчиненных способности к саморуководству. Человек, способный к такому виду лидерства, назван авторами «сверхлидером». В работах Ф. М. Русинова, Л. Ф. Никулина и Л. В. Фаткина прослеживается близкая позиция.

При оценке наиболее эффективного стиля руководства командой следует принимать во внимание нижеследующие факторы:

- стиль руководства, подходящий руководителю;
- стадия развития командных отношений коллектива;

- природа команды;
- уровень власти руководителя;
- ясность поставленных задач;
- степень влияния внешней среды.

Для эффективного лидера свойственно следующее:

- следование высоким этическим стандартам;
- умение организовывать командные совещания;
- информированность команды;
- вдохновение членов команды;
- забота о клиентах;
- увеличение благосостояния членов команды;
- поощрение обучения и самообучения членов команды;
- предвидение изменений;
- способность преодолеть кризис.

Эффективные лидеры команд на различных этапах формирования группы проявляют себя неодинаково [3].

Следовательно, отношение к руководству командой модифицируется от «инструктирования» до «предоставления полной свободы», от применения власти в меньшей или большей степени до предоставления членам команды меньшей или большей свободы участия в принятии решений.

В основе командной структуры управления находится групповая форма организации производства и труда — создание мобильных небольших команд (бригад), специализированных на удовлетворении той или иной потребности и до конца ответственных за результаты производственно-хозяйственной деятельности. Принципы, на которых формируются бригады, выражаются в следующем:

- автономная работа команды, состоящей из рабочих, управленцев и специалистов; представление прав самостоятельного принятия решений и регулирования действий с другими бригадами, и в том числе привлечение их сотрудников по мере необходимости для решения конкретных проблем;
- замена жестких связей бюрократических (основанных на твердых нормах, правилах и процедурах) на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов.

Создание командных структур требует основательной подготовки. В первую очередь, это касается распределения по автономным командам всего персонала. Освобожденный руководитель возглавляет каждую команду. Характер его работы формируется концепцией групповой формы, согласно которой поощряются взаимопомощь, личная ответственность, взаимозаменяемость, направленность на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем. В данном контексте кадровый менеджмент имеет характер квалифицированных консультаций и опирается на достижение группового согласия. Значительно меняются требования к квалификации работающих: преимущество получают люди с универсальными знаниями и навыками, обеспечивающим гибкость и взаимозаменяемость при смене заданий. Комбинация индивидуальной и коллективной ответственности за качество работы и конечный результат заметно снижает необходимость в промежуточном учете выработки и в строгом контроле извне.

Но процесс перехода к коллективной форме организации труда от иерархической системы управления с применением командного подхода должен основываться на изменении групповых норм.

Должна значительно измениться и роль неформальных и формальных лидеров команды. В зависимости от задачи и ситуации и согласно решению команды, лидерство

изменяется. То есть объединяются признаки неформального и формального лидеров. Базируясь на собственных потребностях и навыках команды лидер ведет за собой.

Процесс ротации государственных служащих также воздействует на лидерство, то есть каждый член команды на определенный период становится лидером. Образовательный процесс приносит некоторое противоречие между настоящими потребностями и будущими планами команды. Поэтому ротация не используется в командах, формируемых для решения конкретной проблемы («оперативные команды») в ограниченный период времени.

Ротация в сферах деятельности, связанных с интеллектуальным трудом, может выполняться, как правило, только на уровне отдельных ролей членов команды. Это обусловлено тем, что научно-технический прогресс предопределяет усложнение технологий, инструментов, математического аппарата и т. д. и, несмотря на влияние информационных технологий, создает узкую интеллектуальную специализацию. Во многих случаях с помощью образовательных программ не может быть снижено воздействие такой специализации. Образовательные программы содействуют «наведению мостиков» между профессионалами различной специализации, что гарантирует возможность совместного обсуждения проблем и согласованность при принятии решений.

Непрерывное повышение уровня знаний членов команд является основным положением концепции рабочих команд. Этот аспект объективен для разных типов рабочих команд. Для самоуправляемых рабочих команд справедлива также взаимосвязь уровня ответственности и полномочий со знаниями и умениями членов команды. Уровень ответственности и полномочий команды растет вместе с их знаниями и умениями.

Ротация членов команды служит и образовательным целям. Периодическое изменение функций члена команды при условии помощи и благожелательного отношения со стороны других членов команды гарантирует более глубокое понимание поставленной перед командой цели, способствует росту удовлетворенности выполняемой работой и ведет к повышению уровня компетентности команды в целом.

Обучающие программы должны содержать социальные аспекты, а не только технические. В заключении можно сделать следующие выводы:

1. Наибольший интерес в плане использования рабочих команд в деятельности государственной службы, представляют такие управленческие команды, которые обладают характеристиками: «делегирование на уровень команд исполнителей функций управления» и «знания и умения». Так как только данные характеристики обозначают процесс развития и формирования рабочей команды в условиях применения к государственной структуре управления. Этот процесс может быть реализован с помощью параллельно опережающего процесса образования и делегирования отдельных функций управления.

2. Самоуправляемая рабочая команда есть динамичная структурная единица. Рассмотренные выше требования к самоуправляемым рабочим командам представляют собой отражение идеального видения проблемы. Процесс создания самоуправляемых рабочих команд длительный, требует значительных усилий со стороны рядовых исполнителей и менеджмента.

3. Оценка наиболее эффективного стиля руководства командой учитывает следующие факторы:

- поддержка командным лидером типов поведения, направленных на решение задач или личных взаимоотношений, согласованных с собственными компетентностью и наклонностями;
- стадия развития командных отношений коллектива;
- отношение к своему участию в принятии решений в зависимости от наклонностей и компетентности членов команды;

- степень авторитаризма с учетом компетентности членов команды зависит от наделенности ответственностью и законной властью;
- неопределенность в постановке задачи предпочитает демократический стиль руководства;
- автократичный стиль более приемлем при жестко регламентированных методах и сроках строительства.

### *Литература*

1. *Гапоненко А. Л.* Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016.
2. *Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р.* Организационное поведение. Основы управления. Учебное пособие для вузов / пер. с англ., под ред. проф. Е. Л. Климова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
3. *Машков В. Н.* Психология управления. Учебное пособие. СПб. : Издательство Михайлова В. А., 2002.