



DOI: 10.22363/2312-8313-2018-5-4-365-373

Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе

М.В. Долгов

Высшая школа государственного управления
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Современный период реформирования государственной службы, повышения ее эффективности, результативности, полезности деятельности насыщен событиями, нововведениями, социальными экспериментами. В последние годы основной вектор изменений направлен на внедрение современных инструментов управления в органы государственной службы. Проводятся национальные и региональные конкурсы по отбору кадрового резерва, реализуются программы социальных лифтов, вводятся элементы проектного управления, внедряются инструменты управления по ключевым показателям деятельности.

В статье рассмотрена важная составляющая, являющаяся основой организационных изменений в государственной службе. Вопросы формирования и развития управленческих команд на всех уровнях государственной службы являются фундаментальной задачей для развития культуры современного управления и проведения качественных изменений. Среди положительных результатов преобразования государственной службы можно назвать появление «островов» действия реформаторов, которые производят попытки изменений в структурах государственной службы, культура которых складывалась десятилетиями и во многом еще является наследием прошлого века. Одной из актуальнейших задач текущего периода является необходимость перехода к командному лидерству на всех уровнях государственной службы. Автором обосновывается вывод о необходимости развития управленческих команд и формирования культуры командного лидерства. На основании проведенных исследований аргументированно предлагаются системные действия по развитию управленческих команд государственной службы.

Ключевые слова: командный менеджмент, управленческая команда, командное лидерство, модель 5F

История повествует о многих успехах команд в спорте, в решении экстремальных задач по спасению людей, в боевых действиях силовых структур, а также в бизнесе, где обнаруживается больше всего упоминаний об успехах проектных и управленческих команд.

Об успехах команд управленческих в системе государственной службы пока говорят существенно меньше. Как правило, речь идет о достижениях и результатах отдельных лидеров. Что, на наш взгляд, достаточно критично демонстрирует отставание системы государственного управления от совре-

менных требований времени. Мы уверены, что роль харизматичных лидеров для России хоть и остается актуальной, но не позволяет достигать стабильных и системных результатов, реализовывать преемственность, формировать культуру «опережающего роста». Настало время высокоэффективных управленческих команд и в системе государственной службы на всю глубину существующей структуры управления.

В качестве основных видов команд следует выделять следующие:

- управленческие команды;
- функциональные команды, созданные на основе формальной структуры отделов и служб;
- проектные команды.

Управленческая команда – команда, состоящая, прежде всего, из «Первого Лица» и первой линейки (иногда частично и второй) подчинения, т.е. именно тех, кто формирует (должен формировать) ближний круг «Первого Лица». От них зависит процесс формирования и реализации стратегии. Именно управленческая команда формирует стратегию организации и берет ответственность за ее реализацию.

Таким образом, говоря об управленческих командах в структуре государственного управления, можно выделить 3 их основных критерия:

- 1) все члены управленческой команды участвуют в формировании стратегии;
- 2) все члены управленческой команды берут на себя ответственность за реализацию стратегии (при этом не формально, а рассматривая задачу реализации стратегии как дело своей жизни в данный период времени);
- 3) это высокоэффективная профессиональная команда, формирующая культуру работы на общий результат во всей возглавляемой ей структуре.

Дополнительными важными признаками управленческих команд государственной службы являются:

- распределенное командное лидерство с высокой инициативой и ответственностью каждого ее члена;
- способность «первого лица» – лидера управленческой команды реализовывать гибкий стиль управления, формирующий среду «соратников», а не «последователей», уход от принципа «один гений и 1000 помощников»;
- обеспечение преемственности.

Эти признаки управленческих команд в государственной сфере также очень важны, но скорее являются основой для действительного соответствия основным признакам управленческих команд государственного управления.

Формально круг обязательных участников в составе управленческих команд государственной службы не может быть определен строго. Многое зависит от специфики деятельности, региона, а также от тех ключевых факторов успеха, которые наиболее актуальны для субъекта в данный момент. Упор на качество, скорость продвижения, организацию продвижения, повышения инвестиционной привлекательности, прорывной рост производительности,

решение социальных проблем, развитие внутренних бизнес-процессов неминуемо приводит к коррекции состава управленческой команды.

Необходимо также учитывать, что формально занимаемая должность не гарантирует попадание в состав управленческой команды. Необходимо не только разделять миссию и стратегию и поддерживать лидера, но действовать так, чтобы вклад в совместный результат был очевиден и понятен (измерим и измерен). Если вклад в общий результат кого-то из членов управленческой команды непонятен, то обсуждение целей и выработка стратегии проходит формально (что бывает очень часто) или выражается в открытое выяснение отношений. Для этого важно не только формальное соответствие занимаемой должности, но и вовлеченность в процесс, неформальное отношение к целям управленческой команды.

В состав управленческой команды так же могут входить:

- представители вышестоящих структур государственного управления, если их деятельность существенно влияет на результат. Например, они выполняют представительские функции и реализуют функцию лоббирования;
- уникальные специалисты, от которых зависит успех реализации стратегии и процветание бренда территории. Например, если специалист компании с мировым именем окажется не вовлечен в выработку стратегии, не будет разделять ее, то это может оказаться критичным;
- представители других организаций и фрилансеры в случае, если функция отдана на аутсорсинг, но должна быть представлена для корректной выработки и реализации стратегии.

Важно понимать, что в состав управленческой команды также входят административные помощники и секретари первых лиц. Они находятся в прямом подчинении и взаимодействии с лидером управленческой команды и, как правило, занимаются процессами организационной подготовки и сопровождения работы управленческой команды, от работы которых очень многое зависит.

Необходимо отметить, что выше были приведены не все варианты формирования состава управленческих команд в системе государственного управления, так как ключевой целью было подчеркнуть специфику работы с ними.

Управленческие команды – наиболее сложный объект управления, от которого зависит начало и окончание развития. Управленческие команды – это пример командного взаимодействия и основной носитель корпоративной культуры государственной службы (в бизнесе, по нашему мнению, аналогично). Мы уверены, что именно энергия управленческих команд в системе государственного управления станет основным инструментом созидания и развития эффективности в России. Именно с управленческих команд надо начинать развитие команд во всех структурах государственного управления.

Среди управленческих команд, от деятельности которых в наибольшей степени зависят преобразования в государственной сфере, следует выделять следующие варианты в зависимости от их состава:

- команды высших должностных лиц субъектов РФ (губернаторов);
- команды руководителей федеральных органов исполнительной власти (министерств, служб, агентств);
- команды руководителей администраций крупных муниципальных образований (мэров крупных городов);
- команды структурных подразделений перечисленных выше органов власти (департаментов, управлений и т.п.);
- иные управленческие команды (управленческие команды других органов власти и управления – представительных и иных органов власти).

С чего же начать исследование актуального состояния управленческих команд исполнительной власти? И какие приоритеты их развития следует выделять?

Для решения задач мы использовали на период 2017–2018 год комплекс методов, позволяющих оценить особенность актуального состояния управленческих команд государственной службы. Одним из них был модифицированный под специфику государственной службы опросник «Оценка актуального состояния команд по модели 5F» (Шебураков И.Б., Долгов М.В., 2017 г.). Всего в исследовании приняло участие более 30 управленческих команд органов государственной службы. Исследование продолжается в данный момент, но по предварительным данным мы можем сказать, что команды, чаще всего, находятся в начальной фазе своего формирования. В команде, как правило, есть Лидер, сформировано ее ядро, но отсутствуют достаточные условия для дальнейшего сплочения членов команды вокруг Лидера. Развитию команды, превращению ее в команду единомышленников мешает отсутствие Супер-Цели, мотивирующей участников на ее достижение, а также низкое качество взаимодействия – отсутствие выработанных командных стандартов взаимодействия. На рис. 1 визуальное изображено актуальное состояние управленческих команд государственной службы и представлены числовые значения по модели 5F.



Рис. 1. Актуальное состояние управленческих команд государственной службы по итогам исследований 2017–2018 года

В развитых командах, по результатам методики «Оценка актуального состояния команды по модели 5F» выстраивается следующая по своей силе выраженности факторов:

1. Внешняя среда – это то, что окружает команду и создает «запрос», предлагает «возможности», несет «угрозы». Для развитых профессиональных команд это самый сильный фактор, создающий смысл создания и развития профессиональной команды. Благодаря оценке Внешней Среды члены команды отвечают для себя на вопрос: «Зачем нам нужна профессиональная команда?»

2. Общая цель – «солнце» команды, объединяющая состав и соответствующая требованиям внешней среды. В профессиональных командах это второй по силе выраженности фактор. Он позволяет ответить на вопрос: «Для чего мы формируем и развиваем профессиональную команду?»

3. Командный лидер, обеспечивающий последовательность движения к командной цели, являющийся примером поведения для состава и формирующий культуру взаимодействия своим личным стилем. В профессиональной команде это третий по силе выраженности фактор. Если Лидер оценивается выше (сильнее), чем Внешняя Среда и Цель, то остается без ответа вопрос: «А нужна ли самому Лидеру команда?». Именно так в данный момент получается по результатам наших исследований актуального состояния управленческих команд государственной службы. При этом, если оценка фактора Лидер остается выше фактора Состав, то это говорит о том, что Лидер пользуется авторитетом и может побуждать к развитию Состав, вовлекать, быть наставником. Правда, этот потенциал реализуется только в том случае, если у самого Лидера в этом есть потребность. В нашем случае, по результатам исследований, в отсутствии такой потребности и состоит основная проблема.

4. Состав команды – группа единомышленников с различными компетенциями и особенностями, объединенные общей целью и поддерживающие лидера(ов). В нашем случае это второй по силе фактор, а в развитых командах должен быть четвертым.

5. Взаимодействие – то, как построено и организовано взаимодействие членов команды на разных этапах задачи. В развитых командах это всегда пятый, замыкающий, по силе фактор. Потому что всегда есть что можно улучшить и совершенствовать.

Модель 5 «F» используется для диагностики актуального состояния группы, как команды и определения последовательности развития ее эффективности (план развития управленческой команды создается на 6–12 месяцев).

Поскольку в процессе оценки управленческих команд государственной службы мы получили наиболее сильно выраженный фактор Лидер, то программа развития управленческих команд должна начинаться с развития самих лидеров команд, так как именно Лидеры, как наиболее сильные факторы, и являются основной причиной, ограничивающей процесс превращения коллек-

тива в профессиональную команду. В таблице 1 красным шрифтом выделены те критерии, которые по результатам исследований, рекомендуется развивать у лидеров управленческих команд государственной службы в первую очередь.

Таблица 1

Особенности лидерства в управленческих командах государственной службы по результатам исследований 2017–2018 года

Критерий	Оценка фактора
1. Лидер является примером в реализации задач, стоящих перед Командой.	3,5
2. Лидер является примером в выполнении функций постановки целей и планирования, контроля, делегирования.	3,4
3. Лидер использует процедуры коллективного обсуждения и принятия решений: мозговые штурмы, обсуждение проблем, обмен опытом.	3,3
4. Значительное время (более 30 %) Лидер посвящает обучению и развитию других членов Команды.	3,2
5. Лидер применяет различные стили управления в соответствующих ситуациях.	3,1
6. Лидер является примером проявлений Ценностей Компании.	3,1
7. Лидер превосходит большую часть членов Команды по уровню целеустремленности, решительности и инициативы .	3,0
8. Лидер эффективен в роли мотиватора и координатора .	2,9
9. В зависимости от содержания задачи лидерство передается наиболее компетентному члену Команды, Лидер берет на себя другие роли (включая роль исполнителя).	2,6

В табл. 1 мы видим, что в самом сильном факторе Лидер самыми дефицитными явились критерии 8 и 9. Поэтому именно с формирования у Лидеров навыков выполнения роли мотиваторов и координаторов, а также способности к распределению лидерства под задачу необходимо начинать развивать управленческие команды государственной службы.

Для того, чтобы такая возможность по развитию указанных навыков появилась, очень важно помочь Лидерам воспринять важность и необходимость развития этих навыков в связи с объективными требованиями Внешней Среды и личными целями. Без решения данной задачи, по нашим данным, даль-

нейшее развитие управленческих команд государственной службы становится весьма проблематично.

После реализации первого шага, когда у лидеров управленческих команд государственной службы появятся применяемые компетенции по мотивации и вовлечению членов команды, координации их взаимодействия и распределения лидерства под задачу, которые будут основаны на понимании важности этих компетенций и личных целях, мы сможем переходить на следующие этапы развития управленческих команд государственной службы.

Данное положение имеет практическое прикладное значение для организации систем отбора и подготовки лидеров управленческих команд государственной службы и уже воплощается в программах факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

В заключение нашего обсуждения системы формирования и развития управленческих команд государственной службы мы предлагаем следующие выводы:

1) развитие управленческих команд является базовым элементом и фундаментом развития эффективности и результативности государственной службы в целом, проведения всех инновационных реформ и преобразований;

2) развитие управленческих команд государственной службы необходимо строить системно, подбирая последовательность использования методов в зависимости от результатов диагностики;

3) на данный момент развитие управленческих команд государственной службы тесно связано с развитием лидеров. Без решения задачи осознанного развития навыков мотивационного, вовлекающего и структурного управления, без развития навыков распределенного лидерства, дальнейшее развитие управленческих команд невозможно.



© М.В. Долгов, 2018

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Долгов М. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2016. 192 с.
- [2] Никонова С.А. Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях: автореферат дис. ... кандидата... кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2003. 28 с.
- [3] Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера / В.Г. Куликов, С.Д. Резник. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 288 с.
- [4] Михеев В.Н. Современная Команда менеджмента проекта . URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (дата обращения: 07.06.2018).
- [5] Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова; под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПК госслужбы 2009. 51 с.

- [6] Шебураков И.Б. Ключевые персонал-технологии в системе управления персоналом, ориентированной на результат // Актуальные вопросы управления персоналом. СПб., Северо-западная академия государственной службы, 2008.
- [7] Шебураков И.Б. Формирование проектных команд в государственных органах / И.Б. Шебураков // Управление развитием персонала. № 1 (49), 2017. С. 16–24.
- [8] Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения. М.: РАГС, 2000. 150 с.
- [9] Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. Главная. Менеджмент, управление производством. Учеб. пособие. М.: Дело, 2006. 320 с.

Features of management teams in public service bodies

M.V. Dolgov

Higher School of Public Administration
Russian Academy of National Economy and Public Administration

The modern period of reforming the public service, increasing its efficiency, effectiveness, usefulness of activities is full of events, innovations, and social experiments. In recent years the main vector of changes is aimed at the introduction of modern management tools in the public service. National and regional competitions for the selection of personnel reserve are held, social lift programs are implemented, project management elements and management tools for key performance indicators are introduced.

The article considers an important component, which is the basis of organizational changes in the public service. The formation and development of management teams at all levels of public service is a fundamental task for the development of a culture of modern management and quality change.

Among the positive results of the transformation of the public service there can be called the emergence of “Islands” of the reformers, who make attempts to change the structure of the public service, the culture of which evolved for decades and in many ways is still a legacy of the last century. One of the most urgent tasks of the current period is the need to move to team leadership at all levels of the public service. The author substantiates the conclusion about the need for the development of management teams and the formation of the team leadership culture. On the basis of the conducted research, the systemic actions for the public service management team development are proposed.

Keywords: team management, management team, team leadership, 5F model

REFERENCES

- [1] Dolgov M. Model “5F” – Geometriya komandy, sozdaushchaya energiyu. Kratkoe rukovodstvo k dejstviyu dlya liderov. Moskva, 2016. 192 s.
- [2] Nikonova S.A. Formirovaniye I razvitiye upravlencheskih komand na predpriyatiyah: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. Moskva, 2003. 28 s.

- [3] Kulikov V.G. Effektivnaya komanda menedzhera / V.G. Kulikov, S.D. Reznik. Rostov n/D: Feniks, 2005. 228 s.
- [4] Miheev V.N. Sovremennaya komanda menedzhmenta. URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (data obrashcheniya: 07.06.2018).
- [5] Bazarov T.Yu. Upravlencheskiye komandy I ih formirovaniye / T.Yu. Bazarov, I.V. Rybkin, T.S. Pyrkova // Pod redaktsiye T.Yu. Bazarova. Moskva, IPK gosslužhby, 2009. 51 s.
- [6] Sheburakov I.B. Klyucheviye personal-tehnologii v sisteme upravleniya personalom, orientirovannoy na rezul'tat // Aktual'niye voprosy upravleniya personalom. SPb, Severo-zapadnaya akademiya gosslužhby, 2008.
- [7] Sheburakov I.B. Formirovaniye proektnykh komand v gosudarstvennykh organakh // Upravleniye razvitiem personala. № 1 (49), 2017. S. 16–24.
- [8] Kornienko V.I. Formirovaniye upravlencheskikh komand novogo pokoleniya. M.: RAGS. 2000. 150 s.
- [9] Gurkov I.B. Strategiya i struktura korporatsii. Glavnaya. Menedzhment, upravleniye proizvodstvom. Ucheb.posobiye. M.: Delo, 2006. 320 s.

Об авторе:

Долгов Максим Валерьевич, старший преподаватель факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, mdolgov.official@gmail.com