

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Долгов М.В.,
Рожок А.В.**

**Разработка технологии формирования эффективных
проектных и управленческих команд в органах
исполнительной власти на основе использования
комплексного ресурсного анализа**

Москва 2019

Аннотация. В современных условиях проблема создания эффективных команд для решения поставленных задач является весьма актуальной и значимой, высокий приоритет этой проблемы напрямую связан со стоящими перед государством задачами по оптимизации и совершенствованию системы государственного управления на федеральном и региональных уровнях за счет внедрения и использования методов проектного управления. В контексте поставленной задачи, комплексный ресурсный анализ может выступать мощным инструментом повышения качества работы проектных и управленческих команд в государственных органах, благодаря выявлению наиболее сильных личностно-профессиональных ресурсов членов потенциальной проектной команды, выработке рекомендаций по их усилению, изменению структуры существующей команды, а также для создания условий для формирования команд с учетом состава людей с взаимодополняющими качествами и способностями. В связи с этим, данная работа представляет собой актуальное, своевременное, системное исследование.

Abstract. In modern conditions, the problem of creating effective teams to solve the tasks is very relevant and significant, the high priority of this problem is directly related to the challenges facing the state to optimize and improve the system of public administration at the Federal and regional levels through the introduction and use of project management methods. In the context of the task, a comprehensive resource analysis can be a powerful tool to improve the quality of work of project and management teams in government, by identifying the most powerful personal and professional resources of members of the potential project team, develop recommendations to strengthen them, change the structure of the existing team, as well as to create conditions for the formation of teams taking into account the composition of people with complementary qualities and abilities. In this regard, this work is an actual, timely, systematic study.

Синягин Ю.В., заведующий научно-исследовательской лабораторией
Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Шебураков И.Б. заведующий сектором научно-исследовательской лаборатории
Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Долгов М.В. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории
Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Рожок А.В. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории
Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской
работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации на 2018 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1 Команда как специфическая форма организации деятельности людей, являющихся единомышленниками	5
2 Ключевые факторы развития командных ресурсов	12
3 Диагностический инструментарий для проведения комплексного анализа командных ресурсов проектных команд	27
4 Методология комплексного анализа командных ресурсов управленческих команд	35
5 Факторы эффективной деятельности, связанные с личностно-профессиональными характеристиками руководителей и их актуализация в условиях командного менеджмента.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68

ВВЕДЕНИЕ

Комплексный ресурсный анализ, объектом (и одновременно субъектом) которого является не отдельно взятый руководитель, а управленческая или проектная команда, может позволить в парадигме личностно-ориентированного управления и ресурсного подхода к оценке и диагностике управленческих кадров формировать потенциально высокоэффективные как проектные, так и управленческие команды. Выявление наиболее сильных личностно-профессиональных ресурсов членов потенциальной команды, выработка рекомендаций по их усилению, переструктурированию и созданию условий для формирования команд с учетом состава людей с взаимодополняющими ресурсами может выступать мощным инструментом повышения качества работы проектных и управленческих команд в государственных органах. Это особенно важно на фоне стоящих задач по совершенствованию системы государственного управления на федеральном и региональном уровнях за счёт внедрения методов проектного управления. Данные задачи определены в «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года» (ред. от 14 мая 2015 года), в поручении Президента Российской Федерации В.В. Путина (Пр-1366 от 14 июля 2015 года).

В рамках социологических наук проблемы образования и деятельности команд как явления в управлении рассматривались К. Левиным, А.В. Жуткиным, Т.П. Галкиной, А.И. Пригожиным, Р.М. Андреевой [1, 2, 3, 4, 5, 6]. В психологии данному вопросу посвящены работы Ю.В. Синягина, К. Фоппеля, В.В. Авдеева, В.В. Исаева, Т. Берда [7, 8, 9, 10, 11]. В менеджменте упоминание о вышеупомянутой проблеме можно найти в трудах М.Ю. Долгова, С.А. Никоновой, В.Г. Куликова, В.Н. Михеева, Л. Томпсона, Т.Ю. Базарова, П. Драккера и др. [12, 13, 14, 15, 16, 17, 18]. В трудах Р. Арчибальда, Дж. Пинто, И. Голдратта, З. Гальпериной, Д. Макклелланда, и других авторов затрагиваются темы теории и практики проектного управления в целом, а также начало разработки в изучении проблем управления бизнес-проектами [19, 20, 21, 22, 23, 24].

Большой вклад в разработку проблемы об эффективном формировании команд внесли работы Р. Лайкерта, который определил характеристики эффективных команд, особое внимание уделяя процессу и внутренней динамике команды [25]. Также нужно отметить труды К. Арджириса, который сфокусировал свое внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации [26]. В работах Дж. Моутона и Р. Блейка раскрываются вопросы стиля и эффективности команд. [27, 28].

Такие специфические аспекты деятельности управленческих команд, как их возникновение, построение, управление и роль в бизнесе, рассматривается в исследованиях Ю.М. Резника, А.В. Филиппова, А.И. Кочетковой, А.В. Корниенко и др. [29, 30, 31, 32]

Дж. О'Шонесси, К. Камерон, Л. Кирби, М. Бир, Дж. Дэй, Р. Куинн, Н. Баргер и другие авторы в своих трудах затрагивают проблемы командообразования в процессе управления [33, 34, 35, 36, 37]. В отечественной науке исследованием данных вопросов занимались С.Е. Поварницына, Е.Н. Емельянов, Ф.П. Тарасенко, А.И. Пригожин, Э.А. Смирнов, В.В. Авдеев, Ф.И. Перегудов и др. [38, 39, 4, 29, 9].

В контексте представленной темы интерес представляют также зарубежные работы, связанные с исследованиями в области стратегического управления, представителями которых являются К. Боумен, А.А. Томпсон, М. Портер, Б. Карлофф, Л. Фаэй, С.Л. Брю, Д. Хасси, Г. Минцберг, И. Ансофф, С. Гошал, К. Нарайанан и др. [40, 16, 41, 42, 43, 44, 45, 46]. Что касается изучения данного вопроса в рамках отечественной науки, можно отметить работы С.А. Попова, Г.М. Озерова, А.Т. Зуба, Н.Н. Тренева, О.С. Виханского, Ю.Н. Лапыгина, И.Б. Гуркова и др. [47, 48, 49, 50, 51, 52, 53]

В 2011 г. приняты ГОСТы в области проектного менеджмента, устанавливающие требования к управлению программой, проектом, портфелем проектов [54, 55, 56]. Позднее, в 2014 г., был утвержден и введен в действие ГОСТ Р ИСО 21500–2014, содержащий общие рекомендации, основные понятия и характеристики процессов проектного менеджмента [57]. Наконец, внедрен в использование первый отечественный стандарт проектного управления по аналогии с широкоизвестным РМВОК – ПМ-СТАНДАРТ [58].

Массовая реализация данных стандартов в применении к задачам государственного управления, создание эффективных специализированных образовательных программ требует исследования вопроса о соотношении кластеров деятельностных задач и компетенций (проектирование, проектное управление, управление проектами) и эффективного командного взаимодействия при решении задач проектного управления.

Нужно отметить, что на сегодняшний день проблема формирования проектных команд является относительно молодым направлением в науке. В основе концепции развития и формирования эффективных управленческих команд лежат знания из таких областей науки, как социология, менеджмент, маркетинг, управление проектами, психология, статистика и т.д.

Так, например, вопросами разработки методологии управления проектами, а также механизмов, системы и теории управления проектами занимались такие отечественные ученые, как В.Д. Шапиро, В.И. Воропаев, И.И. Мазур, А.В. Цветков, Д.А. Новиков, В.Н.

Бурков, А.А. Матвеев, Е.В. Колосова и др. Созданию и использованию проектных команд в органах государственной власти посвящены работы Ю.В. Синягина и И.Б. Шебуракова. [59, 60, 7, 61, 24, 62].

Синтез вышеперечисленных источников и направлений исследований способствует рассмотрению проблемы эффективного формирования управленческих команд наиболее широко и разносторонне.

1 Команда как специфическая форма организации деятельности людей, являющихся единомышленниками

Личностно-ориентированный подход предполагает рассмотрение личности руководителя, прежде всего, как активного субъекта деятельности, который не только не выступает пассивной “жертвой обстоятельств”, своего окружения, микро и макро социума, но и активно ищет и создает условия успешной самореализации, осуществления возникающих и поставленных им самим задач. Одним из таких средств выступает формирование руководителем своего ближайшего окружения – управленческой группы и собственной команды. При этом, формируя окружение с учетом собственных целей и задач, которые выступают проекцией мотивационно-целевой сферы его личности, отражением его глубинных смысловых образований, руководитель не только меняет условия, но и меняется сам, подчас выступая жертвой сформированного им окружения. В любом случае, позитивно ли, негативно ли, но это окружение изменяет и условия его деятельности и восприятие обстоятельств ее реализации, и систему связей с более широкими общностями, и, в конечном итоге, личность самого руководителя.

Таким образом, именно окружение выступает и причиной, и следствием, и фактором, и результатом формирования личности руководителя и стимулом, и, одновременно, тормозом на пути достижения им вершин его личностного и профессионального роста. Только на пути многофакторного, комплексного анализа, возможно вычленение условий, обеспечивающих оптимизацию этого процесса, разработка эффективных технологий и алгоритма процесса формирования команды руководителя, выбора им стратегии внутрикомандного поведения наиболее адекватного его половозрастным, индивидуальным и личностным особенностям.

Мы полагаем, что управленческая команда может рассматриваться именно в качестве такой единицы субъектности при анализе управленческой деятельности руководителя. И с этих позиций рассмотрение возможных видов и типов управленческих команд, обусловленных различными стратегиями их формирования есть, с одной стороны, рассмотрение условий и факторов развития личности самого руководителя, а, с другой, опосредствованное этим выявление условий достижения группового “акме” внутриорганизационной структурой, непосредственно определяющей характер существования и пути развития организации в целом.

Проблема исследования психологических основ формирования руководителем управленческой команды носит выраженный междисциплинарный характер, находится на

стыке целого ряда направлений, посвященных исследованию личности и деятельности руководителя, стиля руководства, групповой динамики, психологии работы с персоналом.

Традиционно при исследовании любых организаций выделяется как минимум два типа отношений, которые следует принимать в расчет. Это формальные или официальные отношения, которые определяются официальным распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности и неформальные или социально-психологические отношения, основанием для возникновения которых выступают взаимные симпатии и антипатии лиц работающих друг с другом

Таким образом, можно говорить (это согласуется и с уже упоминавшейся моделью Д. Хоманса) как минимум о двух возможных линиях взаимовлияния работников и организационной структуры. С одной стороны, это личностное опосредствование функционально-ролевых отношений, а с другой – это деятельностное опосредствование межличностных отношений работников внутри организации.

Известно, что механизм влияния не только на межличностные отношения, но и на самих членов группы, осуществляемой ими совместной деятельности, ее целей и ценностей получил в отечественной социальной психологии детальное рассмотрение в рамках теории деятельностного опосредствования межличностных отношений в коллективе, активно развивавшейся еще в 70-е годы в СССР в школе А.В. Петровского [**Ошибка! Закладка не определена.; Ошибка! Закладка не определена.**].

В соответствии с этой теорией, в процессе развития группы путем включения ее в общественно значимую деятельность, непосредственно эмоциональные отношения, возникающие на первых этапах ее становления под влиянием целей и ценностей этой деятельности, в процессе принятия их членами коллектива, формирования устойчивого отношения к ним, преобразуются в деятельностно-опосредствованные отношения.

Собственно говоря, именно степень опосредствования этих отношений и определяет уровень развития группы как коллектива. “В коллективе в качестве определяющих выступают взаимодействие и взаимоотношения людей, опосредствованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности. С этой точки зрения коллектив – это группа, где межличностные отношения опосредствуются общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности [**Ошибка! Закладка не определена.**,34].

С позиций теории деятельностного опосредствования межличностных отношений в реальном, сложившемся на основе совместной деятельности коллективе, существует несколько уровней (страт) межличностных отношений, каждый из которых характеризуется различной степенью их опосредствования этой деятельностью, ее целями

и ценностями. При этом: “центральное ядро групповой структуры ... образует сама групповая деятельность, ее содержательная общественно-экономическая и социально-политическая характеристика. По сути своей это хотя и ядерное – по отношению к психологическим стратам, – но *не только психологическое образование.*” **[Ошибка! Закладка не определена.,41].**

- Первый социально-психологический слой отношений составляют отношения “...каждого члена группы к групповой совместной деятельности, ее целям, задачам, принципам, на которых она строится, мотивацию деятельности, ее социальный смысл для каждого участника” **[Ошибка! Закладка не определена.,43].**
- Второй слой отношений – отношения, опосредствованные содержанием совместной деятельности. Наличие, степень выраженности этой системы отношений, а также сопровождающих их специфических феноменов и является социально-психологическим индикатором уровня группового развития.
- Наконец, третий слой отношений – непосредственные отношения преимущественно эмоционального характера, “...по отношению к которым ни коллективные цели деятельности, ни общезначимые для коллектива ценностные ориентации не выступают в качестве основного фактора, опосредствующего личные контакты членов группы” **[Ошибка! Закладка не определена.,43].**

Отметим, что именно эта модель долгие годы находилась в центре пристального внимания всех специалистов в области социальной психологии, независимо от того, как назывались управленческие группы в организации.

В отличие от отечественной науки, в зарубежной психологии понятие коллектив практически никогда не использовалось. Практически исчезло из научного лексикона оно и у нас в стране в 90-е годы прошлого века.

При этом понятие «команда» сегодня практически столь же популярно, сколь популярным было несколько лет назад понятие «коллектив», о котором мы уже говорили в связи с анализом процесса деятельностного опосредствования межличностных отношений. Подобное положение дел представляется вполне логичным. Дело в том, что понятие “коллектив” использовалось обычно в двух смыслах: философско-социологическом и социально-психологическом. С одной стороны, это понятие отражало специфическую просоциальную направленность группы, отражение в жизнедеятельности этой социальной единицы коллективности, как характерной черты социалистического общества и в этом смысле несло определенную идеологическую нагрузку. С другой стороны, оно служило для

обозначения групп, находящихся на высшем этапе развития, характеризующемся опосредствованностью межличностных отношений целями, ценностями и содержанием совместной групповой деятельности (социально-психологический аспект).

Одной из причин этого выступало то, что само понятие использовалось в нескольких значениях, наиболее распространенным среди которых выступала принадлежность данного типа групп к социально-экономическим и политическим системам. Вместе с тем, идея определения коллектива, как определенного этапа развития группы представляется актуальной и по сегодняшний день, что подтверждается последними мировыми научными разработками.

В отличие от отечественной психологической науки и менеджмента традиционно для выделения специфических по характеру деятельности групп в организации использовалось понятие «команда».

Наиболее интересным в рамках нашего анализа является общее представление о командах и их отличиях от группы Глена Паркера (Glenn M. Parker). По его мнению не все то, что мы традиционно называем командой является таковой на самом деле. Например, девять руководителей групп, взаимодействуя с их общим руководителем имеют свою собственную интерпретацию цели, взаимозависимость между ними неполная и поэтому они являются по сути группой, а не командой. Команда, по его мнению, это группа людей, которые имеют высокий уровень взаимозависимости, ярко выраженное стремление к достижению цели или окончательной задачи. Другими словами, пишет он, члены команды должны принимать цель и понимать, что совместная работа это путь к достижению этой цели. [Ошибка! Залка не определена., 35] .

Глен М. Паркер выделяет несколько видов команд:

- Функциональные команды;
- Самонаправляющие (самоуправляемые) команды;
- Кросс-функциональные (проектные) команды.

Примером функциональной команды является, по его мнению, армейское подразделение, а также любая другая пирамидальная структура. В качестве примера он приводит босса и его указания. Он отмечает, что, несмотря на то, что все говорят об изменениях, большинство организаций построено по такому принципу и не содержит других команд, кроме функциональных.

Самоуправляемой командой, по мнению Паркера, является, например, консалтинговая фирма. Такого типа команда отличается тем, что все ее члены ответственны за полный рабочий процесс или за его часть, которая является относительно

самостоятельной. В качестве примера он приводит рабочую группу, которая производит холодильники. Эта группа полностью отвечает за качество и количество. Такого рода группа не только делает работу, но и выполняет функции управления самими собой.

Кросс-функциональные (проектные) команды, по его мнению, сегодня наиболее перспективный вид команд в организации. Их возможности кажутся неограниченными. Подобного рода группы необходимы, например, для построения проектов развития фирмы, постоянного отслеживания перспектив и целого ряда других задач. Кросс-функциональные команды состоят обычно из представителей различных отделов, очень часто из работников различных уровней. [Ошибка! Закладка не определена., 35-36].

Исходя из принятой в мировой литературе практики, понятие “управленческая команда” может использоваться как в широком так и в узком смысле слова. В широком смысле это группа людей осуществляющая реальное руководство и управление в организационной структуре.

Однако, понятие управленческая команда может использоваться и в более узком смысле. Собственно именно в этом смысле оно и наполняется конкретным психологическим содержанием и в этом оно схоже с понятием “коллектив”, которое также отличается многозначностью и выступает как со стороны своих социологических определений, так и со стороны своего психологического содержания [Ошибка! Закладка не определена.; Ошибка! Закладка не определена.].

С этих позиций в своем узком, психологическом смысле “управленческая команда” это группа, единомышленников, реализующая комплекс задач субъекта ее формирования не всегда полностью совпадающую с целями той организационной структуры, в рамках в которой она официально функционирует.

И в этом своем аспекте управленческая команда, с одной стороны, отличается как от управленческой группы, которая выступает функциональным объединением управленцев, так и от коллектива, как группы прежде всего реализующей общественно значимую деятельность. Вместе с тем, с другой стороны, как управленческая группа может психологически выступать в качестве команды, так и команда вполне может быть коллективом.

При этом, одной из особенностей команды является то, что в отличие от коллектива, который всегда функционирует на уровне явной организационной структуры, она может и в большинстве случаев реально действует на уровне латентной организационной структуры.

Наконец, и это тоже вытекает из всех наших предыдущих рассуждений, понятие управленческая команда шире, чем управленческая группа. Будучи ориентированной на реализацию организационных целей управленческая группа может входить в состав команды руководителя, но может и полностью с ней не пересекаться. В значительной мере это определяется как характером его собственных задач, так и мерой его участия в формировании управленческой группы.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

В процессе управленческой деятельности, независимо от ее сферы, руководитель стоит перед необходимостью выполнения широкого круга задач. В первую очередь это задачи успешной реализации управленческих функций. Коль скоро человек занимает управленческую должность какими бы мотивами он при этом ни руководствовался, выполнение этих задач необходимое условие как сохранения за ним занимаемой должности, продвижения вверх по иерархической лестнице, так и решения иных собственных задач. Вместе с тем, какое бы место в его жизнедеятельности не занимала управленческая деятельность, она безусловно шире последней.

Вторая группа задач – это собственные задачи руководителя. Среди них особое место занимают задачи самореализации, воплощения своих собственных замыслов и идей, своего Дела. Его наличие и характер определяются личностными особенностями руководителя, типом его личности. Это Дело, может быть как вписано в рамки организационной структуры, так и выходить за его пределы. В качестве такого Дела может выступать и деятельность самой организации. Спектр других задач руководителя достаточно широк и определяется как его ценностными ориентациями, так и общей жизненной стратегией. Способ же их включения в систему реализации управленческих функций зависит и от специфики организационной структуры (зон и диапазонов субъектности), так и от особенностей ориентаций руководителя в нормативно-ценностном пространстве организационных отношений.

С целью реализации двух групп выделенных задач руководитель формирует свое ближайшее окружение в организации. Формально-иерархические управленческие команды (управленческие группы) и собственные команды руководителя. Формально-иерархические команды чаще всего действуют на уровне явной структуры организации и подбираются в соответствии с организационными задачами. Оптимальный путь их развития и функционирования в подобном случае формирование коллектива. Наряду с формально-иерархической командой для успешного решения организационных задач руководитель может формировать параллельную неформальную структуру управления,

используя возможности стелф-структуры организации, создавая свою команду-коллектив, который также действует на уровне явной организационной структуры. При этом возможно как пересечение состава формально-иерархической команды с подобного рода командой руководителя вплоть до полного их совпадения, так и их полное несоответствие. Последнее в значительной мере зависит от реальных возможностей руководителя быть свободным в формировании своего ближайшего окружения.

Наряду с командами коллективами, для решения своих собственных задач, которые могут не совпадать или противоречить официальным организационным целям, руководитель может в рамках организационной структуры формировать “свою команду” предназначенную специально для этих целей. Спектр этих команд достаточно широк: от “команд под идею”, – инновационных по своей сути команд, синтезирующих новую деятельность, еще не включенную в реестр принятых обществом, до защиты себя и обеспечения своего собственного комфорта и безопасности в организационной системе “команды под себя”, “команда – щит” и др. Подобные команды как правило существуют на уровне латентной организационной структуры. Их переход на явный уровень происходит в кризисные моменты развития организации.

2 Ключевые факторы развития командных ресурсов

Проблема «команд» в системе управления в государственной сфере не является распространенным и привычным объектом исследований. В данной работе нам бы хотелось восполнить этот пробел. При этом, возможно и уточнение понятия «команда». Несмотря на то, что оно является общеупотребляемым, существует множество трактовок и интерпретаций. Например, когда любое объединение людей в системе государственной службы: министерство, департамент, отдел и др. прямо называть командой. Кроме того, в профессиональном сленге государственной службы команда зачастую обозначает любой коллектив.

Поэтому, начиная рассматривать управленческие и проектные команды в системе государственной службы, нам важно зафиксировать внимание на том, что же такое «команда» в принципе.

Существует множество различных определений:

- Команда – высокоорганизованная группа взаимозависимых и взаимодополняющих специалистов, объединенных стремлением к общей цели при одновременном удовлетворении своих потребностей [63],
- Команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов [56],
- Команда – базовая организационная единица, состоящая из индивидов, регулярно и непосредственно взаимодействующих друг с другом в выполнении общей задачи, следующих принятым в группе нормам, осознающих свою зависимость от других членов группы в удовлетворении своих потребностей и поэтому отождествляющих свои интересы с интересами группы [64],
- Команда – это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников [65],
- Команда – это группа единомышленников, обладающая единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией [66],

Ниже, в таблице 1 приведены основные признаки команды, предложенные различными авторами.

Таким образом, проанализировав данную информацию, представляется целесообразным дать следующее определение понятию «команда»:

Во-первых, это группа, объединенная общей целью. Под группой целесообразно иметь в виду малую группу численностью от двух до 16–17 человек.

Размер группы в профессиональной команде определяется ее спецификой. Для бизнеса это, как правило, формальная структура, обусловленная объективными требованиями стартовой производительности и функциональной нагрузкой. Данные требования позволяют выявить, какими компетенциями должны обладать участники команды, а также определить количественный состав команды. Например, какие эксперты нужны в проектной команде или сколько необходимо рабочих для обеспечения стартовых показателей производительности.

Кроме того, размер группы во многом определяется степенью однородности состава по своим компетенциям. Чем она более однородна, тем большее количество сотрудников может находиться в составе группы, и наоборот. Экспериментально установлено, что для творческих групп, практикующих технологии коллективного принятия решений, рекомендуемая численность от 5 до 9 человек (7 ± 2).

Таблица 1 – Основные признаки команды

Галкина Т.П. [3]	Холленбек [67]	Бодди Д., Пэйтон Р. [68]	Фролов С.С. [69]	Занковский А.Н. [64]
Взаимозависимость. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг с другом. Члены команды – равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.	Все участники в высшей степени зависят друг от друга. Участники влияют друг на друга в процессе принятия решений.	Высокая степень участия членов команды в разработке новых идей и в трудовом процессе.	Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.	Внутренняя структура, включающая групповые процессы и средства группового контроля и санкции.
Разделяемая ответственность. Ответственность за достижение командных целей понимается и разделяется всеми.		За результат все участники несут коллективную ответственность.		
Результат. Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.		Команда стремится к результату, в достижение которого вносят вклад все ее участники.		

Продолжение таблицы 1

	Все участники имеют общую цель и общую судьбу.	Наличие общей цели.	Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнения задач.	Наличие общей цели и задачи деятельности.
		Участие в совместном трудовом процессе обуславливает осознание членами команды своей принадлежности к команде и отличия от других людей.	Для команды характерны сложившиеся связи как внутри нее, так и с другими командами и группами.	Механизмы защиты и обособления группы.
			Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.	
			Команда периодически оценивает свою эффективность.	
				Групповые нормы и ценности.

Если в процедуре генерации идей принимают участие более 9 человек, то при высокой мотивации они будут мешать друг другу, перебивая, и часть мнений будет потеряна. Если же они смогут контролировать себя и давать высказаться всем, то это приведет к «застреванию» процесса и потере участников. Включенность участников будет снижаться по причине длительного ожидания возможности высказаться.

Говоря о группе, как о людях, объединенных общей целью, необходимо иметь в виду мотивацию всех членов группы образом будущего результата. Наличие общей цели свидетельствует о том, что каждый член группы делает все возможное ради достижения цели, демонстрируя настойчивость, целеустремленность и креативность. При этом зачастую участники группы могут пренебрегать возможностью выхода из задачи (конец рабочего дня, отпуск и т.д.) и ставят командные интересы выше своих.

Состав команды подбирается на основе неформального отношения к его функционалу и месту в команде, поэтому каждого члена команды целесообразно рассматривать по пяти основным критериям:

- а) Полностью разделяет цели команды, иррационально, неформально относится к ним,
- б) Закреплена область индивидуальной ответственности,
- в) Осознает и принимает свой статус члена команды, испытывает гордость за возможность участвовать в ней,
- г) Пользуется доверием со стороны других членов команды в соответствии со своим вкладом в общий результат,
- д) Обладает уникальными компетенциями. Умеет делать что-то лучше всех как по сравнению с участниками конкурирующих команд, так и по отношению к членам своей команды, и прежде всего по отношению к лидеру.

Во-вторых, команда – это группа, не просто объединенная общей целью, это группа единомышленников, которых объединяет система ценностей и смыслов.

Единство ценностей предполагает, что, оценивая, что такое «хорошо» и что такое «плохо», члены группы демонстрируют высокую степень согласованности. Безусловно, акценты могут быть расставлены индивидуально, и в этом заложена потенциальная основа для синергии: одному очень важна новизна, драйв и развитие, другому масштаб и скорость, третьему – системное видение и осознанность, четвертый – перфекционист, создающий качество. Но всех вместе участников команды воодушевляет масштабный, системный и качественный результат, который уникален и полезен. Все хотят его получить результат в тот срок, о котором договаривались.

Если этого единства не будет, то идеологической основы для постановки общей цели на длительную перспективу недостаточно. Единство философии членов группы во многом определяет возможность объединения уникальных участников общей целью.

В-третьих, известно, чтобы группа повышала эффективность деятельности и своевременно принимались оптимальные решения, необходимо сильное лидерство. Оно может быть сконцентрировано в одном человеке – лидере команды, что особенно важно на первых этапах развития команды, но это же может и стать ключевым ограничением для развития команды.

По мере развития команды точка принятия решения максимально приближается к месту, где оно должно быть принято, где есть соответствующие компетенции. В этом случае команда переходит к распределенному лидерству. Да, основной лидер команды остается, концентрируя свое внимание на ключевых задачах, в соответствии со своими способностями и компетенциями, но лидерство под задачи, особенно там, где он не обладает ключевыми компетенциями, передается другим членам команды. И это является более сложной организацией групповых процессов.

Принципиально важно, чтобы команда отличалась сильным авторитетом лидера/лидеров. Этот авторитет также объединяет и способствует последовательному движению группы единомышленников к общей цели.

В-четвертых, в команде должно существовать четкое разграничение обязанностей. Это понимание основывается на компетенциях членов команды, включающих знания, навыки, способности и мотивацию членов группы, а также на индивидуальном портрете поведения при совместной деятельности, который принимается всеми, – что называется функционально-ролевой специализацией состава.

Понимание индивидуальных сильных сторон членов группы и ожидания от каждого, связанные с этим, во многом определяют и вклад каждого члена команды в общий результат. Именно этот аспект часто дает ответ на вопрос, зачем нужен тот или иной член команды.

В-пятых, в команде должны быть отработаны стандартные процедуры взаимодействия на различных этапах решения задачи в зависимости от ее особенностей.

Кроме того, команда должна быть способна быстро создавать процедуры в процессе деятельности, эффективно действуя в новых для себя задачах и обстановке, основываясь на общих принципах, нормах, стандартах поведения, обязательных для всех членов группы.

Вопрос важности формирования команд в государственных органах власти в первую очередь целесообразно рассматривать с точки зрения необходимости достижения

контрастного результата, для обеспечения прорывного роста эффективности и преобразований.

Таким образом, в-шестых, команда создается ради контрастного результата, ради «победы».

Если подводить промежуточный итог, то можно представить следующее определение команды, используемое в дальнейшем в настоящей работе:

Команда – это группа единомышленников, объединенная общей целью, авторитетом лидера (-ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, созданная ради достижения конкретного результата, превосходящего ожидания внешней среды.

Следовательно, исходя из этого определения, большинство «команд» государственной службы не являются командами. Однако, с точки зрения актуальных задач развития эффективности и продуктивности государственной службы – обязаны ими быть.

На наш взгляд, начинать процедуры оценки актуального состояния команд в системе государственной службы и их дальнейшее развитие целесообразно с управленческих команд субъектов РФ. Далее будет возможно закреплять данный процесс в развитии управленческих команд региональных министерств и отдельно взятых департаментов.

Рассмотрим понятие управленческих команд и их различия. 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 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:

- а) Все члены управленческой команды участвуют в формировании стратегии,
- б) 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),
- в) 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 так же 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).

Помимо управленческих команд следует выделять и другие виды команд в государственном управлении.

Функциональная команда (командные острова или «волчьи стаи») – это основные группы, которые решают задачи. В Японии такого рода команды называются гембами. Именно эффективность функциональных команд – это цель оперативного менеджмента на государственной службе.

Функциональные команды наиболее быстро формируются при отсутствии ошибок найма. Этому способствует:

- Однородность деятельности, общий язык и близкая мотивация участников,
- Более выровненный фильтр отбора под близкий профиль компетенций,
- Более близкое восприятие членами группы окружения (внешней среды) и предъявленных к группе требований – легче создать общее информационное поле,
- Руководители при наличии лидерского потенциала и при последовательном воздействии внутренних и внешних заказчиков обладают большим количеством рычагов для создания лидерской позиции.

Именно повышение эффективности функциональных команд дает наибольший прирост операционной эффективности деятельности. В функциональных командах закладываются групповые нормы, формирующие культуру группы, и происходит «воспитание» членов коллектива.

Как раз на этом уровне реализуется оперативное управление персоналом госслужбы. Поэтому исторически функциональным командам уделяется наибольшее внимание. Но, при этом, есть существенный риск, что сплоченные, ориентированные на функциональные цели, команды, не объединенные вместе общей корпоративной культурой и едиными целями структуры, что часто происходит при отсутствии управленческой команды, начинают конкурировать между собой и снижают общую эффективность организации как

единого организма. Начинается конфликт за ресурсы, внимание, бонусы и т.д. Отдельные функции специалистов формируют «государства в государстве», что приводит к созданию субкультур недружественных смыслу существования государственных органов. Для многих государственных структур сейчас эта проблема очень актуальна и становится камнем преткновения при повышении эффективности деятельности.

Понимая всю важность развития функциональных команд в государственной службе, развивая инструментальную базу, учитывающую специфику, всячески популяризируя развитие командной работы в функциональных командах, мы обращаем внимание на то, что начинать развитие рекомендуется именно с управленческих команд. Без поступательного и непрерывного повышения эффективности командной работы в группах первых лиц управленческой структуры, сопровождаемой коррекцией операционных процессов и политик управления персоналом, можно нанести в среднесрочной перспективе вред всей структуре.

Проектная команда – команда, собранная для решения актуальной задачи на определенное время. Задача может являться как внутренней для организации (например, разработка системы мотивации, организация события / форума / конференции, реинжиниринг и т.д.), так и внешней (переговоры, привлечение инвесторов, реализация социальной программы, создание нового продукта, проведение акции по продвижению, работа на выставке и т. д.).

На данный момент проектная деятельность активно внедряется во всех институтах системы государственного управления. Что очень соответствует времени перемен и необходимости развития гибкости, в том числе, государственной службы. Именно специфика проектной деятельности позволяет достигать быстрых и существенных результатов. К этой специфике можно отнести:

- Относительную краткосрочность,
- Определенность начала и окончания «жизни», ограниченная рамками проекта,
- Инновационность, способность к новой деятельности,
- Кроссфункциональность, предполагающая работу разнородных компетентов,
- Объективная необходимость быстрого и управляемого старта и др.

Тема формирования и развития проектных команд в государственной сфере одна из самых актуальных в последние несколько лет. При этом, если говорить о бизнесе – то, пожалуй, одна из самых разработанных и широко представленных в литературе современного менеджмента. Тем не менее, актуальность работы с проектными командами возрастает с каждым годом, в том числе и в системе государственного управления.

Первый опыт внедрения проектного управления в органах государственной власти показал, что основной сложностью является культура управления, доставшаяся в наследство от прошлых периодов. И менять ее необходимо, начиная именно с управленческих команд.

Принято выделять проектные команды трех видов: организации, для которых проекты – это основной вид деятельности; кроссфункциональные команды, команды, формируемые из представителей различных функций для решения обширных стратегических задач; монофункциональные – формируются из представителей одной функции для решения важной задачи. Такой тип команд встречается не часто и довольно быстро превращается в кроссфункциональный.

Для управления любым проектом на период его осуществления создается специфическая временная организационная структура, состоящая из группы специалистов, отвечающих за отдельные функциональные сферы и возглавляемая руководителем проекта. По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта. Основным интегрирующим фактором создания и деятельности команды выступает стратегическая цель – реализация проекта. В процессе достижения целей проекта команда приобретает свои черты, использует организационные возможности участников и ресурсы проекта. Команда проекта выступает как социальный организм, имеющий свое начало, осуществляющий процесс жизнедеятельности (управление проектом) и завершающий свое существование расформированием или трансформацией в другую управленческую команду.

Несмотря на то, что проектное управление пользуется большой популярностью в бизнес-структурах уже более двух десятков лет, и известно, что командная кооперация персонала позволяет увеличить производительность управленческого труда на 70-80%, в государственные структуры оно стало внедряться лишь с недавнего времени.

В проектных командах особенно важна роль, выполняемая руководителем проекта, которая должна в максимальной степени соответствовать содержанию и специфике возглавляемого им проекта. Так, можно выделить проекты, предъявляющие особые требования к экспертной компетентности руководителя (например, IT-проекты, проекты со сложной предметно-содержательной структурой и пр.). Существуют проекты, в которых руководитель должен выполнять преимущественно лидерские функции, изыскивая ресурсы для достижения амбициозных целей и обеспечивая участников команды политической поддержкой со стороны высшего руководства. Существуют проекты, основной смысл которых – тиражирование уже существующего опыта (например, открытие

МФЦ). В последнем случае руководитель проекта должен быть в первую очередь хорошим менеджером.

Говоря о проектах в рамках государственного управления, команда может быть создана для реализации проекта внутри одного ведомства, возникает необходимость кросс-функционального взаимодействия между сотрудниками разных департаментов или отделов, может быть монофункциональной. Либо, для проекта, требующего включенности специалистов из разных ведомств, и тогда возникает необходимость в налаживании межведомственного взаимодействия. Для такого взаимодействия необходимо достичь договоренностей и согласованности на уровне руководства разных ведомств. Налаживание такого взаимодействия входит в перечень наиболее часто встречающихся трудностей в проектном управлении в государственной сфере. В перечень трудностей также входят: недостаточная квалификация и подготовленность служащих в области проектного управления и отсутствие действенных механизмов мотивации членов проектных команд. В последнем случае речь идет об ограничениях, связанных с материальным стимулированием государственных гражданских служащих к участию в проектной деятельности. Говоря об ограничениях, следует также упомянуть ограничения, вызванные самой природой применения организационно-административных рычагов управления, а именно – принятой практикой регламентации и стандартизации деятельности в государственных органах.

Наиболее серьезным психологическим барьером на пути применения проектных принципов организации работ, предполагающих, в частности, возможность проявления определенной гибкости при исполнении командных ролей, внедрения принципов распределенного лидерства, готовности переходить от роли «начальника» к ролям «эксперта», «участника проектных работ» и наоборот может являться именно принятая культура иерархических отношений в государственных органах, может стать. Как показал, один из устных опросов, проведенных в группе руководителей региональных органов государственной власти, только 1/3 опрошенных готова в условиях работы над проектом выполнять подчиненные функции по отношению к руководителю проекта из числа служащих, занимающих нижестоящие должности. Это говорит, о недостаточно развитой культуре взаимодействия в условиях проектного управления в сфере государственного управления. Однако и эту особенность в моделируемых условиях оказалось возможно обратить на благо рабочему процессу. Диагностика процессов командообразования проектных команд в рамках обучения в РАНХиГС показала, что самыми эффективными и сплоченными оказываются команды, в которых на этапе формирования команды назначается лидер, обладающий статусом и вышестоящей позицией по отношению к остальным участникам. Это значит, что принятая культура иерархических отношений в

государственных органах является особенностью проектных команд в государственной сфере, которую можно использовать в качестве ресурса для оказания позитивного воздействия на эффективность работы всей команды. И для сферы госуправления подходит вариант комбинации управленческого и проектного видов команд: кроссфункциональная управленческая команда.

Проектная деятельность является не только важным инструментом оптимизации системы управления, но и мощным инструментом профессионального и личностного совершенствования служащих. Вовлеченность в тот или иной проект заставляет работать в постоянном режиме развития, достигать новых профессиональных рубежей, повышать уровень своего интеллектуального, творческого и личностного потенциала. Кроме того, проектный менеджмент является эффективным механизмом продвижения кадров по служебной лестнице и возможностью для раскрытия потенциала сотрудников. Таким образом, проектное управление может быть полностью интегрировано в деятельность органов исполнительной власти и выполнять не только контрольную функцию. Оно может стать частью кадровой (в части формирования компетенций, мотивации труда) и организационной (планирование деятельности) политики.

Характеристика текущей ситуации, в том числе и результаты проведенных нами опросов, показали, что только 38,3% руководителей в государственной сфере «имеют опыт участия в реализации проектов». Причем, в данном случае речь идет даже не об участии в проектах в рамках системы проектного управления, а только об опыте участия в реализации отдельных проектов. Соответственно, еще меньшее количество государственных гражданских служащих имеет опыт работы в реальных проектных командах, а не просто в группах, осуществляющих проектную деятельность.

Анализ успешных проектных практик в государственной сфере (например, проектного управления в Белгородской области) показывает, что с учетом специфики государственной гражданской службы, пределы совершенствования инструментов проектного управления ограничены двумя группами причин, к которым можно отнести:

- Ограничения, связанные с возможностью материального стимулирования государственных гражданских служащих к участию в проектной деятельности;
- Ограничения, вызванные самой природой применения организационно-административных рычагов управления, а именно – принятой практикой регламентации и стандартизации деятельности в государственных органах.

Именно поэтому важной является роль личностно-ориентированного подхода в совершенствовании проектного управления. Современные исследования показывают, что традиционный подход к повышению качества и эффективности проектного управления

исчерпал себя. Ключевой становится мысль о том, чтобы усиливать эффективность реализации проектов не за счет большей стандартизации, направленной на ослабление роли и влияния личности на проект. А, напротив, за счет усиления влияния личностно-профессиональных ресурсов участников проектной деятельности на результаты проекта.

3 Диагностический инструментарий для проведения комплексного анализа командных ресурсов проектных команд

Исходя из целей разработки механизмов развития управленческих и проектных команд, заявленных в настоящей работе, разработка методологии комплексного анализа командных ресурсов также осуществлялась по двум основным направлениям – для управленческих и для проектных команд.

Начало разработки и обоснования применения диагностических инструментов для изучения процессов в проектных командах были получены в процессе реализации программы подготовки руководителей социальной сферы («Образование», «Здравоохранение», «Культура») в 2016-2018 гг., продолжено в рамках работ по диагностике и сопровождению инвестиционных команд субъектов РФ (2017-2018гг.) и команд моногородов (2016-2017гг.).

Широкая апробация подходов к оценке командных ресурсов в рамках упомянутых выше программ описана ниже.

В пилотном исследовании руководителей социальной сферы – представителей сфер «образования», «здравоохранения» и «культуры», участвовали 68 руководителей категории «А» (26 – из сферы образования, 22 – из сферы здравоохранения, 20 – из сферы культуры). В дальнейшем в рамках Программы обучения «Управление в сфере образования» (категория «А») была проведена личностно-профессиональная диагностика, в которой приняли участие уже 147 руководителей.

Еще одна масштабная образовательная программа, в рамках которой был реализован разработанный подход к оценке и развитию проектных команд, – это Программа профессиональной подготовки «Управленческое мастерство: развитие региональных команд». В 2017 году в образовательной программе приняли участие слушатели из 49 региональных команд. Программа состояла из 3 модулей, каждый из которых был разбит на 2 волны. Оценка участников проводилась на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Всего в личностно-профессиональной диагностике приняло участие:

- На первом этапе оценки – 304 человека,
- На второй этапе оценки – 269 человек,
- На третьем этапе оценки – 262 человека.

В рамках Программы обучения команд, управляющих проектами развития моногородов, было продолжено применение инструментов личностно – профессиональной

диагностики, результаты которой отражали готовность команды и ее участников к деятельности в условиях проектного управления. В период с 2016 по 2017 год в образовательной программе приняли участие слушатели четырнадцати потоков, оценка которых проводилась на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Всего в личностно-профессиональной диагностике командных ресурсов приняло участие 485 участников (из них на входе в программу – 332 человека (68% от всех участников), на выходе – 315 человек (65% от всех участников программы).

В результате выполнения всех этих и последующих оценочных проектов была разработана методология оценки проектных команд, которая с определенными модификациями, обеспечивающими доработку этой методологии под конкретные задачи, реализуется в настоящее время.

В качестве инструментов диагностики для оценки команд руководителей социальной сферы были использованы:

Определение «Предрасположенности к проектной деятельности (проектный потенциал)» осуществлялось на основе прошедшего апробацию и утвержденного набора методик с помощью проведения online-тестирования руководителей с использованием личных кабинетов с применением следующих методик:

- ОУП 5.0 (автор – д.п.н., профессор Ю.В. Синягин) [60],
- Опросник «Личностный стиль»,
- Пятифакторный личностный опросник,
- Мотивационный профиль.

Второй этап оценки заключался в определении «Результативности участников в условиях проектной деятельности» и осуществлялся с помощью:

- Мульти субъектной оценки участников проектной команды – определения реального вклада участников проектной команды в полученный общекомандный результат,
- Оценки за проект (выставляется экспертами проектным командам по итогам защиты проектных работ).

На основе сведения результатов мульти субъектной оценки и оценки за проект в интегральный показатель «Результативность участников в условиях проектной деятельности», участники диагностики были распределены на три группы:

- 3 – высокая результативность: участник Программы проявляет высокие навыки командной работы; участник выдвигает обоснованные решения по теме

проекта, готов обсуждать их с другими членами команды; в ходе проектной деятельности проявляются способности делегирования полномочий; участник проявляет готовность нести ответственность за результат; стратегическая цель стабильная, не меняется под давлением внешних факторов; кандидат осуществляет контроль за деятельностью других членов команды,

- 2 – средняя результативность: слушатель Программы активно участвует в проектной деятельности, предпочитая брать на себя роли исполнителя; проявляются высокие коммуникативные навыки; в ходе проектной деятельности кандидат берет ответственность за определенную область работ, в разработке которой принимал активное участие; средняя выраженность функции контроля за деятельностью других членов команды– ориентация на собственную результативность,
- 1 – базовая результативность: участник Программы отстраненно относится к проектной деятельности, занимает позицию наблюдателя и исполнителя; коммуникативные навыки проявляются слабо; не проявляется достаточно моделей поведения для отнесения кандидата к определенной командной роли; кандидат не проявляет четкого отношения к целям и задач проекта.

На основе сведения данных и подготовки рейтинга участников по показателям «Предрасположенность к проектной деятельности (проектный потенциал)» и «Результативность участников в условиях проектной деятельности» участники распределяются внутри матрицы (таблица 2).

Таблица 2 – Проектный потенциал и результативность участников программы (программы обучения руководителей социальной сферы)

		Проектный потенциал участников программы		
Результативность участников в условиях проектной деятельности		Высокий	Средний	Базовый
	Высокая	Участник программы обладает личностно-профессиональными ресурсами необходимыми для максимальной реализации проектных задач; прослеживаются личная заинтересованность и мотивация, направленная на реализацию проектных целей	Участник программы обладает внутренним личностно-профессиональным ресурсом для развития навыков проектной деятельности; показывает высокую результативность в условиях практической деятельности	Участник программы проявляет высокие навыки проектной деятельности при более низких показателях личностно-профессионального ресурса; наблюдается предрасположенность на практические виды деятельности
	Средняя	Участник программы обладает широким спектром личностно-профессиональных ресурсов; работа над проектом осуществляется в достаточной мере; допускается заниженный уровень личной заинтересованности	Участник программы обладает навыками проектной деятельности и осуществляет их в роли исполнителя задач проекта	Участник программы в условиях реального проекта проявляет способности к коллективной проектной деятельности; наблюдается наличие потенциала для развития управленческих качеств
	Базовая	Участник программы обладает личностно-профессиональными ресурсами, которые не реализуются в проекте в полной мере	Участник программы реализует свой потенциал не до конца – проектная задача может не соответствовать личностно-профессиональным ресурсам кандидата	Участник программы предрасположен к реализации самостоятельных задач вне рамок проектной групповой работы

В рамках Программы обучения команд, управляющих проектами развития моногородов, было продолжено применение инструментов личностно – профессиональной диагностики, результаты которой отражали готовность команды и ее участников к деятельности в условиях проектного управления. В качестве инструментов диагностики были использованы методики оценки, направленные на выявление управленческого потенциала и управленческих способностей участников.

Должностной профиль состава проектной команды, обучающейся на программе:

- Руководители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, курирующие вопросы развития моногородов,
- Главы моногородов и/или муниципальных районов, в которые входят моногорода, и/или главы администраций моногородов/муниципальных районов и/или их заместители,
- Представители региональных и муниципальных институтов развития,
- Руководители градообразующих предприятий и/или их заместители и/или руководители функциональных направлений и подразделений,
- Представители бизнеса, включенного в реализацию проектов в регионе и/или моногороде.

Основная цель диагностики в рамках образовательной программы – получение информации о качестве и результативности образовательной программы, а также о личностно-профессиональных ресурсах участников программы и совокупных командных ресурсах.

Задачи, реализуемые в процессе диагностики в рамках образовательной программы:

- Оценка динамики развития управленческих компетенций участников программы,
- Обеспечение организаторов программы информацией об индивидуальных личностно-профессиональных ресурсах отдельных участников и совокупных ресурсах команд.

В процессе личностно-профессиональной диагностики участников программы и комплексного ресурсного анализа команд моногородов применялись различные методы и инструменты оценки:

- Анкета ожиданий,

- Анкета на выходе из программы,
- Опросник оценки мотивации,
- Опросник личностного стиля [60],
- ОУП – 5,0 [60],
- Внутренняя оценка индивидуального вклада в групповой проект,
- Пятифакторный анализ командных эффектов (модель 5F).

Качество образовательной программы в рамках оценки анализировалось как на основе учета удовлетворенности участников, так и на основе оценки текущего уровня развития личностно-профессиональных ресурсов участников и динамики данного развития, в т.ч. на основе оценки косвенных данных (изменение особенностей целеполагания участников, видение уровня развития собственных личностно-профессиональных ресурсов на входе и на выходе из программы).

Еще одна масштабная образовательная программа, в рамках которой был реализован разработанный подход к оценке и развитию проектных команд, – это Программа профессиональной подготовки «Управленческое мастерство: развитие региональных команд».

В качестве инструментов диагностики были использованы методики оценки, направленные на выявление управленческого потенциала и управленческих способностей участников в отдельности и управленческих команд в целом.

Должностной профиль состава проектной команды:

- Руководители специализированных организационных штабов («проектных офисов»),
- Представители руководящего состава субъектов РФ,
- Руководители ключевых региональных органов исполнительной власти,
- Главы корпораций развития,
- Ключевые руководители естественных монополий в субъектах РФ,
- Руководители территориальных органов федеральных органов власти,
- Руководители муниципальных образований (одного или двух наиболее приоритетных муниципалитетов).

Основная цель диагностики в рамках образовательной программы – получение информации о качестве образовательной программы, использование инструментов

оценки личностно-профессиональных ресурсов участников программы и совокупных командных ресурсов.

Задачи:

- Оценка динамики развития управленческих компетенций участников программы,
- Обеспечение организаторов программы информацией об индивидуальных личностно-профессиональных ресурсах отдельных участников и совокупных ресурсах команд.

В процессе личностно-профессиональной диагностики участников программы и комплексного ресурсного анализа региональных команд применялись различные методы и инструменты оценки:

- Анкета ожиданий,
- Анкета на выходе из программы,
- Опросник оценки мотивации,
- Опросник личностного стиля [60],
- ОУП – 5,0 [60],
- Внутренняя оценка индивидуального вклада в групповой проект.

Качество образовательной программы в рамках оценки анализировалось на основе учета удовлетворенности участников от уровня преподавания, а также на основе оценки текущего уровня развития личностно-профессиональных ресурсов участников и динамики данного развития как у каждого участника, так и у всей управленческой команды.

Отличие в оценке региональных управленческих команд и команд, занимающихся развитием моногородов, заключалось в акцентировании внимания на оценке определенных характеристик, играющих наиболее существенную роль в оценке совокупной эффективности команды. Для команд, занимающихся развитием моногородов, наибольшую ценность представляет понимание участниками команды специфики деятельности в моногороде. Для участников региональных команд необходимо обладание масштабностью мышления, способностью рассматривать актуальные управленческие задачи с позиции регионального, областного и федерального уровней.

Таким образом, в период 2016-2018 гг. сложился комплексный подход к оценке проектных команд в рамках образовательных программ, реализуемых в

Академии. Особенностью данного подхода является то, что несмотря на учебный характер проектных команд, после завершения обучения многие из них сохранялись, переходя из статуса «лабораторных» в статус «естественных» проектных команд, продолжая реализацию проектов, инициированных в процессе обучения.

4 Методология комплексного анализа командных ресурсов управленческих команд

Для оценки управленческих команд – субъектов РФ, крупных муниципалитетов (областных центров) методология проведения комплексного анализа командных ресурсов была адаптирована с учетом стоящих перед такой диагностикой задач. Так, решение сложных управленческих задач в условиях современных вызовов возможно только усилиями управленцев, объединенных в высокоэффективные команды. Ресурсоемкость решения подобных задач требует не только непосредственного внимания и активного участия первого лица организации, но и вовлеченности всех ключевых руководителей. Несмотря на «роль личности в истории», именно благодаря слаженной работе управленческой команды возможно достижение наиболее амбициозных целей и обеспечение стабильного качества итогового результата.

Управленческая команда субъекта РФ включает, как правило, Главу субъекта РФ, его заместителей, а также ключевых руководителей, возглавляющих, как правило, самостоятельные структурные подразделения, каждое из которых отвечает за свой участок работы – министерства и другие РОИВы. В то же время устойчивое развитие региона невозможно в условиях разобщенной работы руководителей или их низкой интеграции. При условии решения задач, связанных с обеспечением нормальной жизнедеятельности субъекта РФ, за что администрация субъекта РФ несет непосредственную ответственность перед жителями, у руководителей должны оставаться энергия и время на решение задач развития, в том числе стратегического характера.

Ниже представлено описание подхода к оценке управленческих команд регионального уровня.

Основная цель комплексного ресурсного анализа управленческой команды – получение информации о качественном составе команды и уровне соответствия ее управленческого потенциала вызовам и задачам, стоящим перед командой.

Задачи:

- Оценка совокупных личностно-профессиональных и управленческих ресурсов участников команды,
- Оценка потенциала команды через призму как объективно стоящих задач перед Администрацией (правительством) субъекта РФ, так и личностно

значимых, в том числе стратегических управленческих целей и задач Главы субъекта РФ и ключевых руководителей,

- Оценка вклада участников команды в достижение командного результата, а также анализ факторов, как способствующих, так и препятствующих этому,
- Подготовка рекомендаций по наращиванию командных ресурсов для обеспечения эффективного решения как текущих, так и стратегических задач,
- Подготовка иных материалов и обсуждение результатов комплексного ресурсного анализа, как отдельных участников, так и команды в целом с целью создания условий для личностно-профессионального развития руководителей и ресурсов команды в целом (предоставление развивающей обратной связи).

В процессе личностно-профессиональной диагностики участников команды и комплексного ресурсного анализа команды в целом, применялись различные методы и инструменты оценки:

- Глубинное интервью с участниками команды,
- Опросник «Оценка управленческого потенциала» [60],
- Опросник «Личностный стиль» [60],
- Опросник «Анализ ситуаций» [60],
- Опросник «Оценка командных эффектов» [12],
- Мультисубъектная (взаимная) оценка участников команды.

Всего в различных оценочных процедурах обычно принимает участие от 20 до 30 руководителей. Анализ управленческой команды проводится по следующим направлениям:

- 1) Цели и задачи, стоящие перед командой, и специфика целеполагания участников команды. Наиболее значимым фактором, отличающим команду от обычной рабочей группы, является наличие амбициозной цели (Супер-цели), являющейся ответом команды на вызовы внешней среды. С этой точки зрения, представляет интерес качественный анализ управленческих целей участников команды, как с точки зрения наличия общего понимания текущих задач и стратегических целей, так и «вписанности» данных целей в стратегическую управленческую, а

возможно, жизненную цель первого лица. При этом в процессе интервью выявляются не только понимаемые участниками команды собственные управленческие цели, но и видение ими целей Главы субъекта РФ.

В процессе анализа особенностей целеполагания в команде, заявляемые участниками команды цели классифицируются по следующим признакам:

- Признак 1. Наличие целей развития/целей обеспечения стабильности,
 - Признак 2. Наличие стратегических целей/текущих целей,
 - Признак 3. Конкретность и измеримость целей,
 - Признак 4. Наличие специальных – отраслевых или функциональных целей,
 - Признак 5. Понимание управленческих целей «первого лица».
- 2) Лидер команды, задающий вектор ее движения.

С точки зрения связи участников управленческой команды с лидером, можно выделить несколько групп руководителей, со стороны которых лидер может ожидать поддержку разного уровня, т.е. на которых он может опираться в разной степени, а также с точки зрения того, насколько большое внимание необходимо уделять каждой из этих групп. Всего можно выделить три основных группы в составе управленческой команды: 1. Группа единомышленников; 2. Группа сторонников; 3. Группа лояльных. Задачей лидера является вовлечение всех участников команды в реализацию собственных управленческих задач для того, чтобы постепенно переводить группу «лояльных» в состояние «сторонников», а «сторонников» делать «единомышленниками».

Пример распределение руководителей по данным группам приведено на рисунке 1, а более подробная характеристика каждой из групп ниже по тексту.

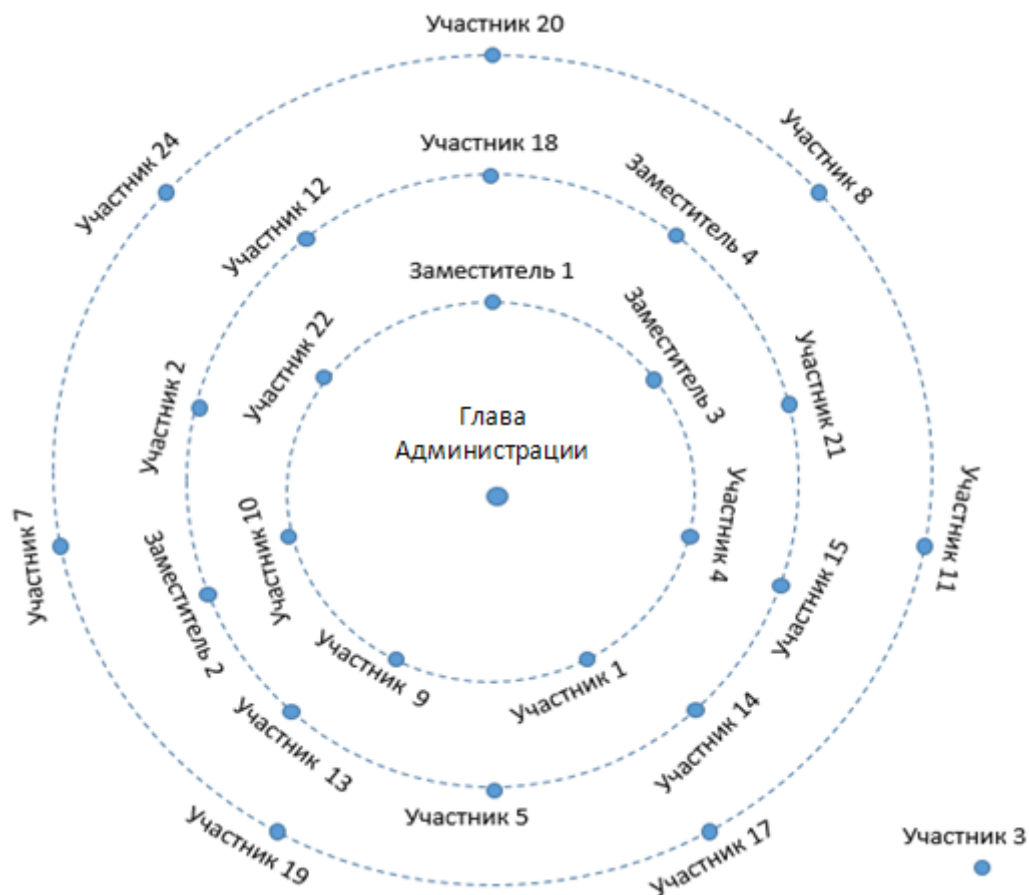


Рисунок 1 – Распределение руководителей по трем группам

Первая группа – Группа «единомышленников»:

Рекомендуемые действия в отношении группы:

Исходя из того, что по факту данная группа руководителей в наибольшей степени способствует усилению лидерства в команде, целесообразно и в будущем уделять повышенное внимание личным отношениям и взаимодействию с данными руководителями, поддерживая их вовлеченность и развивая профессионализм. В первую очередь необходимо уточнить общее видение будущих целей, а также прояснить, что именно – какие материальные, карьерные, моральные выгоды получит каждый из них в случае успешного продвижения к данным целям.

Данная группа руководителей должна выступать не только в качестве основных доверенных лиц лидера, но и являть собой пример для подражания другим руководителям, в т.ч. с точки зрения тех неформальных знаков внимания и статусных привилегий, которые они получают. В то же время важно, чтобы такие инструменты, как официальное материальное вознаграждение, в том числе по результатам оценки деятельности (например, на основе KPI) распространялось на всех (включая и данную

группу руководителей) на равных условиях. В случае достаточно высокого профессионализма и результативности данных руководителей развитие лидерства в команде может осуществляться по пути «распределенного лидерства» с передачей части полномочий и влияния лидера – первого лица каждому из руководителей, которые также могут являться лидерами в рамках своих областей ответственности, и даже расширяя данные области.

Вторая группа – Группа «сторонников»:

Данная группа также поддерживает руководителя, однако в силу различных обстоятельств (уровня развития собственных личностно-профессиональных ресурсов, особенностей мотивации, вклада в результат и пр.) несколько в меньшей степени способствует усилению лидерства. Переход этой части руководителей из состава сторонников в состав единомышленников может осуществляться за счет развития профессионализма, ведущего к объективному росту их влияния на общие результаты деятельности одновременного прояснения им смысла и содержания вышестоящих целей, вовлечения данных руководителей в достижение данных целей, в т.ч. за счет помощи в поиске собственных смыслов, связанных с продвижением к данным целям.

Третья группа – Группа «лояльных»:

Целесообразность нахождения данной группы руководителей в составе команды в стратегической перспективе определяется уровнем развития их личностно-профессиональных ресурсов, профессионализмом и способностью демонстрировать высокую результативность деятельности. В случае наличия данных факторов целесообразными становятся действия по переводу их из категории лояльных в категорию сторонников. При появлении профессионалов более высокого уровня, но в большей степени вовлеченных в реализацию целей первого лица может производиться замена данных участников команды.

- 3) Уровень развития личностно-профессиональных ресурсов участников команды и их соответствие существующим вызовам. Одним из направлений такой оценки может быть сравнение участников с сопоставимыми группами руководителей.

Например, оценка среднего уровня развития личностно-профессиональных ресурсов управленческой команды может быть произведена по сравнению с участниками перечисленных выше образовательных программ.

4) Вклад участников в развитие команды и достижение командных результатов. Общий уровень вклада участников команды в развитие команды и в достижение командного результата оценивался по 4 внутренним факторам развития команды:

- Вовлеченность в реализацию целей и задач, стоящих перед командой,
- Действия, направленные на усиление роли Лидера в команде,
- Качество взаимодействия в команде,
- Вклад в состав команды за счет собственного профессионализма и результативности.

Исходя из оценки по четырем приведенным факторам, можно выделить руководителей, осуществляющих наибольший вклад в команду.

С точки зрения развития команды необходимо в первую очередь развивать сильные факторы, а затем за счет развития наиболее сильного фактора и с опорой на него развивать более слабые факторы. Пример развития факторов развития команды представлено ниже (рисунок 2).

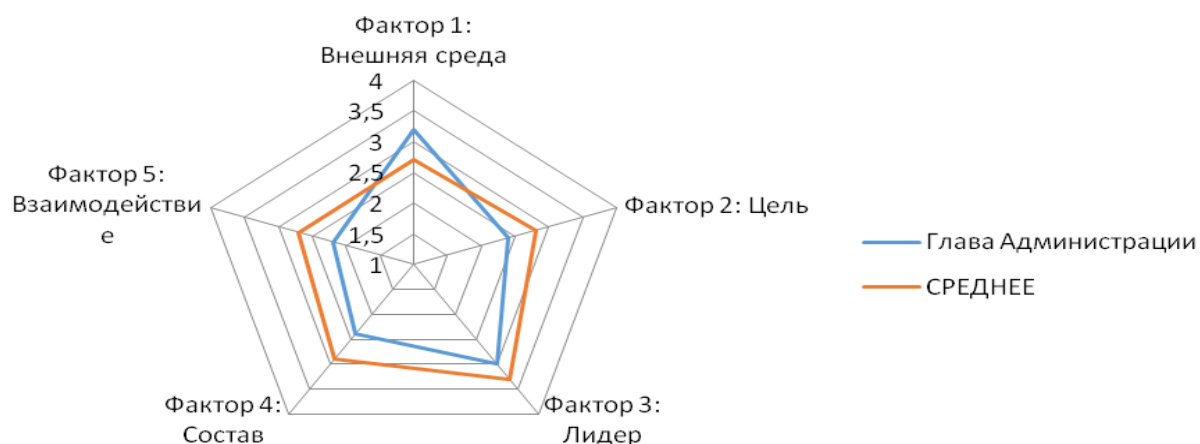


Рисунок 2 – Факторы развития команды

5) Готовность участников команды к работе в условиях проектного управления. По результатам лично-профессиональной диагностики участники управленческой команды получают оценки по показателю «проектного потенциала», который рассчитывается на основе сопоставления индивидуальных результатов участников с «профилем компетенций участника проектного управления». Проектный потенциал

является одной из ключевых составляющих, характеризующих потенциальную готовность к работе в условиях проектного управления.

Подробная информация об уровне соответствия личностно-профессиональных и управленческих ресурсов участников команды профилю специалиста в области проектного управления представляется в индивидуальных отчетах по результатам комплексного ресурсного анализа участников.

По результатам индивидуальной оценки, каждому из участников команды даются рекомендации по развитию тех или иных личностных и профессиональных качеств, значимых в условиях проектного управления.

В то же время необходимо отметить, что готовность к работе в условиях проектного управления желательна в первую очередь в тех случаях, когда участники с большой долей вероятности будут вовлечены в эти процессы и будут включены в проектные команды или проектное взаимодействие. Если руководитель возглавляет структурное подразделение или направление, осуществляющее стандартные операции в рамках решения задач функционирования, отмечаемые личностно-профессиональные качества в своей совокупности перестают быть критически значимыми для эффективной деятельности.

- б) Отношения в команде и командное взаимодействие. Анализ структуры межличностных отношений в команде показывает их удовлетворительное состояние, однако, как указывалось выше, – это один из ключевых факторов развития команды, над которым необходимо работать.

Проведенное исследование позволяет выявить основные «точки напряжения» в команде между отдельными руководителями, а также общий уровень лояльности/критичности руководителей по отношению друг к другу. Так в команде могут наблюдаться «точки напряжения», которые могут перерасти в открытые или латентные конфликты.

Кроме того, исследование позволяет выявить общий уровень лояльности/критичности руководителей по отношению к своим коллегам, что позволяет разделить их на несколько групп:

- 1 Группа – Повышено лояльные по отношению к другим. Слишком высокие оценки других могут быть как следствием осторожности при оценивании своих коллег, так реально более низкой критичностью, в т.ч. в связи с заниженным уровнем требовательности по отношению к другим,

2 Группа – Высоко оценивающие других. Данная группа руководителей с большой долей вероятности является наименее конфликтной, что может позволять им эффективно выполнять роль «гармонизатора отношений» в команде,

3 Группа – Умеренно критичные по отношению к другим. Благодаря оптимальному для руководителей уровню критичности по отношению к другим, перечисленные руководители достаточно эффективно могут выполнять роль «контролеров», благодаря достаточной требовательности к результативности, в том числе качеству работы и срокам исполнения поручений другими сотрудниками и руководителями,

4 Группа – Наиболее критичные по отношению к другим. Повышенная критичность по отношению к другим потенциально может способствовать проявлению большей конфликтности или неудовлетворенностью качеством взаимодействия.

Уровень лояльности/критичности целесообразно учитывать при распределении полномочий между руководителями. Более критичные склонны быть более требовательными при наличии полномочий. В то же время крайние значения (максимально лояльные и наиболее критичные) руководители склонны допускать ошибки при оценивании других.

Также необходимо учитывать, что в высокоэффективной команде должно иметь место умеренно высокое внутреннее напряжение, что обеспечивает принципиальность и требовательность участников команды по отношению друг к другу, а также способствует развитию готовности группы к самоорганизации и саморазвитию.

Таким образом, представленные выше материалы демонстрируют возможность проведения комплексного анализа командных ресурсов управленческих команд на основе разработанной и описанной методологии.

5 Факторы эффективной деятельности, связанные с личностно-профессиональными характеристиками руководителей и их актуализация в условиях командного менеджмента

Вопрос о том, насколько и как формирование своего ближайшего окружения и управленческой команды зависит от личностно-профессиональных особенностей руководителя, интересен, как в теоретическом, так и практическом плане. Понимание этой взаимосвязи дает возможность, с одной стороны, прогнозировать этот процесс, а с другой, позволяет помочь руководителю выстроить индивидуальную модель наиболее эффективного подбора и формирования своего ближайшего окружения с учетом собственных командных ресурсов.

Важным выступает и выявление взаимосвязи этих процессов с управленческим уровнем. С одной стороны, это дает информацию об особенностях самой системы управления, с другой, позволяет выявить наиболее эффективные механизмы, обеспечивающие успешное карьерное продвижение в этой системе.

Не менее интересным выступает и вопрос о собственных ролевых предпочтениях руководителей. Особую значимость он приобретает сегодня в связи с активным внедрением в государственную службу и бюджетную сферу проектного управления.

Данная часть исследования построена на анализе результатов личностно-профессиональной диагностики руководителей государственной гражданской службы и бюджетных организаций (более 6000 человек), проведенной с использованием комплекса инструментов, в том числе опросника оценки управленческого потенциала. Особенностью исследования выступает «привязка» полученных результатов к уровню управленческой должности руководителя, которая оцифровывалась с помощью специально разработанного классификатора.

На первом этапе исследования всем руководителям предлагалось ответить на несколько вопросов об особенностях понимания ими того, как соотносятся понятия «ближайшее окружение» и «управленческая команда», о субъективной оценке ими наиболее эффективных способов ее формирования, а также о наиболее предпочитаемых ими собственных командных ролях.

Полученные нами данные безусловно не могут дать однозначный ответ на все поставленные вопросы поскольку, с одной стороны, базируются на субъективной

оценке респондентов, с другой, ограничиваются сферой государственной гражданской службы и бюджетной сферой, к представителям которой относится подавляющее число обследованных нами руководителей. Вместе с тем некоторые общие тенденции могут быть достаточно интересны как для исследователей, так и для реальных руководителей, а также представителей служб по работе с персоналом.

Описание выборки.

В данной части работы приводятся результаты обследования 5294 руководителей представителей федеральной государственной гражданской службы, государственной службы субъектов Российской Федерации, а также руководителей бюджетных учреждений России. В выборку включены руководители – представители всех субъектов Российской Федерации (таблица 3). В исследовании участвовали руководители различных возрастных групп от 21 до 68 лет [3]. Средний возраст руководителей составил 44 года.

Таблица 3 – Распределение участников исследования по возрастным группам

Возрастные группы	Количество	Процент
24-35	1043	19,7
36-42	1478	27,9
43-50	1653	31,2
51-66	1120	21,2

Как уже отмечалось, уровень управления руководителей фиксировался с помощью специального классификатора, разработанного факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС еще в 2014 году в ходе проведения личностно-профессиональной диагностики кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ. Это динамический классификатор, включающий 11 уровней управленческих позиций и отражающий реальный масштаб управленческой деятельности руководителей, прежде всего в системе государственной гражданской службы, как федерального, так и регионального уровней. Вместе с тем, в нем предпринята попытка составить сопоставительный список управленческих должностей применимый и для других сфер управленческой деятельности. Нулевой уровень включает преимущественно исполнительские должности, на которых управленческая составляющая, либо отсутствует совсем, либо присутствует в минимальной степени. Первый уровень классификатора включает должности руководителей первичного звена (структурного

подразделения, отдела, сектора) в организации. Высший – 11 уровень соответствует должностям уровня федерального министра или руководителя субъекта РФ.

Представленность в выборке руководителей различных уровней управления была существенно различной с преобладанием должностей 1-6 уровней. В целях выравнивания выборки по численному составу групп разного уровня управления было проведено их разделение на 4 сопоставимых группы: начального (базового), среднего и высшего управленческих уровней. Кроме того, для проверки справедливости выводов отдельно была выделена 5 группа, в состав которой вошли представители самого высокого из управленческих уровней из числа руководителей, принимавших участие в диагностических мероприятиях. Численный состав этой группы был меньше, чем в остальных группах, но достаточный для проведения статистического межгруппового сравнения (таблица 4).

Таблица 4 – Распределение участников исследования по уровням управленческих должностей

Уровни должности	Количество	Процент
1	1363	25,75
2	1489	28,13
3	1214	22,93
4	996	18,81
5	232	4,38

В выборке достаточно равномерно представлены, как мужчины, так и женщины руководители (51,51% и 48,49% соответственно). Вместе с тем представленность их на разном уровне управления несколько отличается (таблица 5). Эти различия отражают широко описанные в литературе особенности современной государственной гражданской службы России [83].

Таблица 5 – Распределение участников исследования по полу

	Пять уровней должностей	Мужчины	Женщины	Количество
Количество	1	499	864	1363
Процент по строке		36,61%	63,39%	
Количество	2	621	868	1489
Процент по строке		41,71%	58,29%	
Количество	3	767	447	1214
Процент по строке		63,18%	36,82%	
Количество	4	650	346	996

Продолжение таблицы 5

Процент по строке		65,26%	34,74%	
Количество	5	193	39	232
Процент по строке		83,19%	16,81%	
Количество	Все уровни	2730	2564	5294

На первом этапе проводилось сравнение групп руководителей, по-разному ответивших на семь ключевых вопросов по их средне групповым личностно-профессиональным особенностям. С целью выявить зависимость субъективной модели границ управленческой команды от личностно-профессиональных особенностей руководителей, в ходе исследования им было предложено выбрать один из четырех вариантов, каждый из которых отражал специфическую модель организации «ближайшего окружения» руководителя.

«Эффективнее, если...»:

- 1) Вся управленческая команда руководителя входит в его ближайшее окружение,
- 2) В ближайшее окружение входит только часть управленческой команды, включающая людей, наиболее близких руководителю по взглядам и убеждениям,
- 3) В ближайшее окружение входят, и члены управленческой команды, и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени разделяющие взгляды и убеждения руководителя,
- 4) В ближайшее окружение входят, и члены управленческой команды, и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени надежные и преданные лично руководителю,
- 5) Лучше всего, если у руководителя совсем нет ближайшего окружения, а все отношения полностью формализованы.

Очевидно, что прямой вопрос в данном случае – ситуация диагностики, мог привести к существенному смещению результатов в сторону субъективно понимаемой социальной желательности. В сформулированном виде он позволял несколько снизить возможное влияние такого эффекта.

Обнаружилось, что представления руководителей о наиболее эффективной конфигурации управленческой команды значимо отличались. Ведущим дифференцирующим признаком для большинства опрошенных из 5294

руководителей – 2989 человек, что составляет более половины опрошенных, выступило сходство взглядов и убеждений тех, кого руководитель включает в ближайшее окружение.

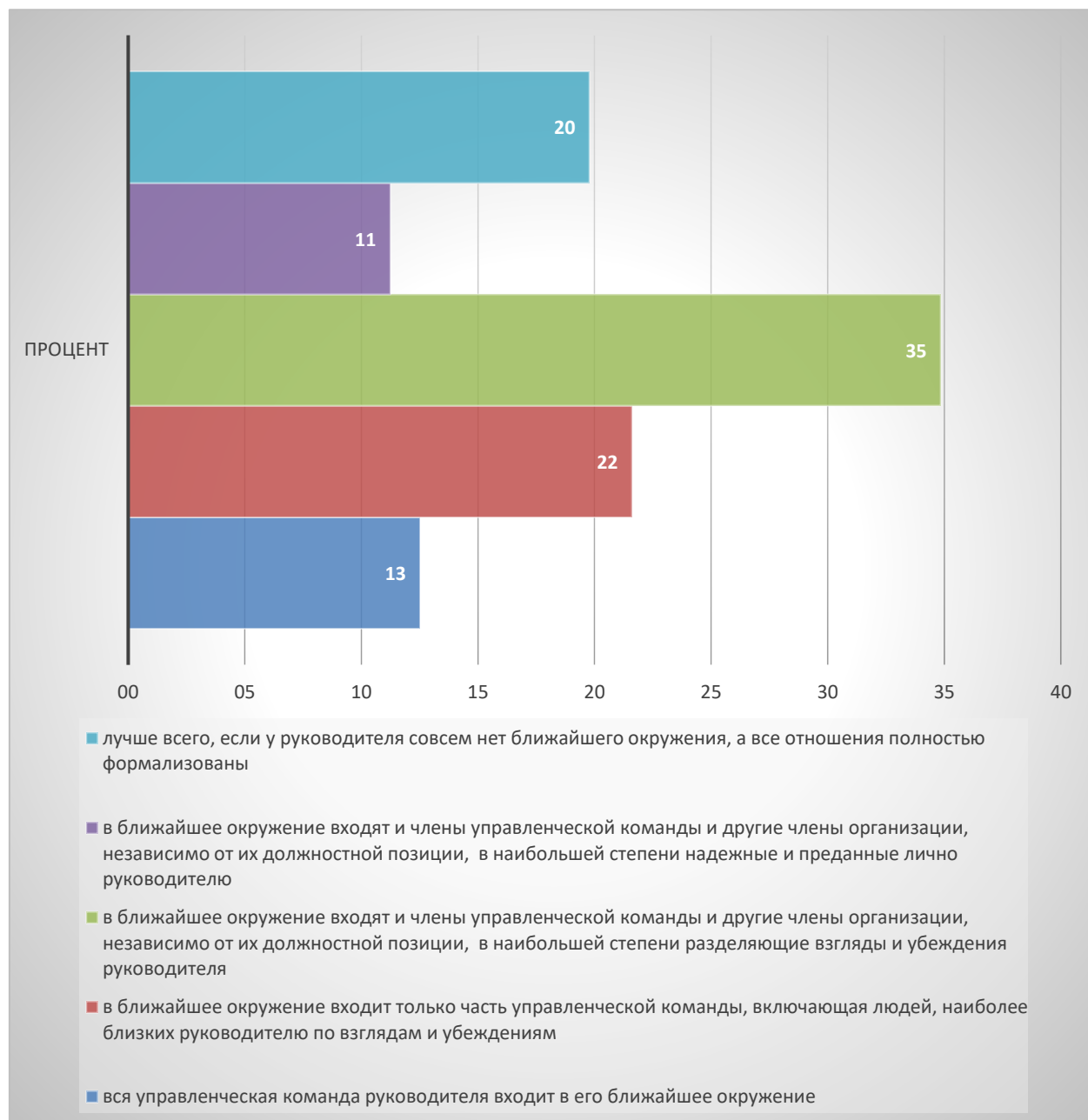


Рисунок 3 – Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности формирования своего ближайшего окружения в организации N=5294

Только 19% из числа опрошенных руководителей высказались за полную формализацию отношений. Интересно, что немалая часть руководителей – 11,2% придерживаются позиции о том, что ближайшее окружение руководителя более эффективно формировать на принципах личной преданности (рисунок 3). Таким

образом, диапазон представлений о сущностных характеристиках ближайшего окружения руководителя, а также о его границах достаточно широк. Весьма интересен вопрос о том, есть ли различия между руководителями, придерживающихся по этому вопросу различных точек зрения.

Сравнение средних значений по группам руководителей показало, что такие различия действительно есть. Наиболее значимо отличаются от всего массива руководители, ориентированные на максимальную формализацию отношений (рисунок 4).

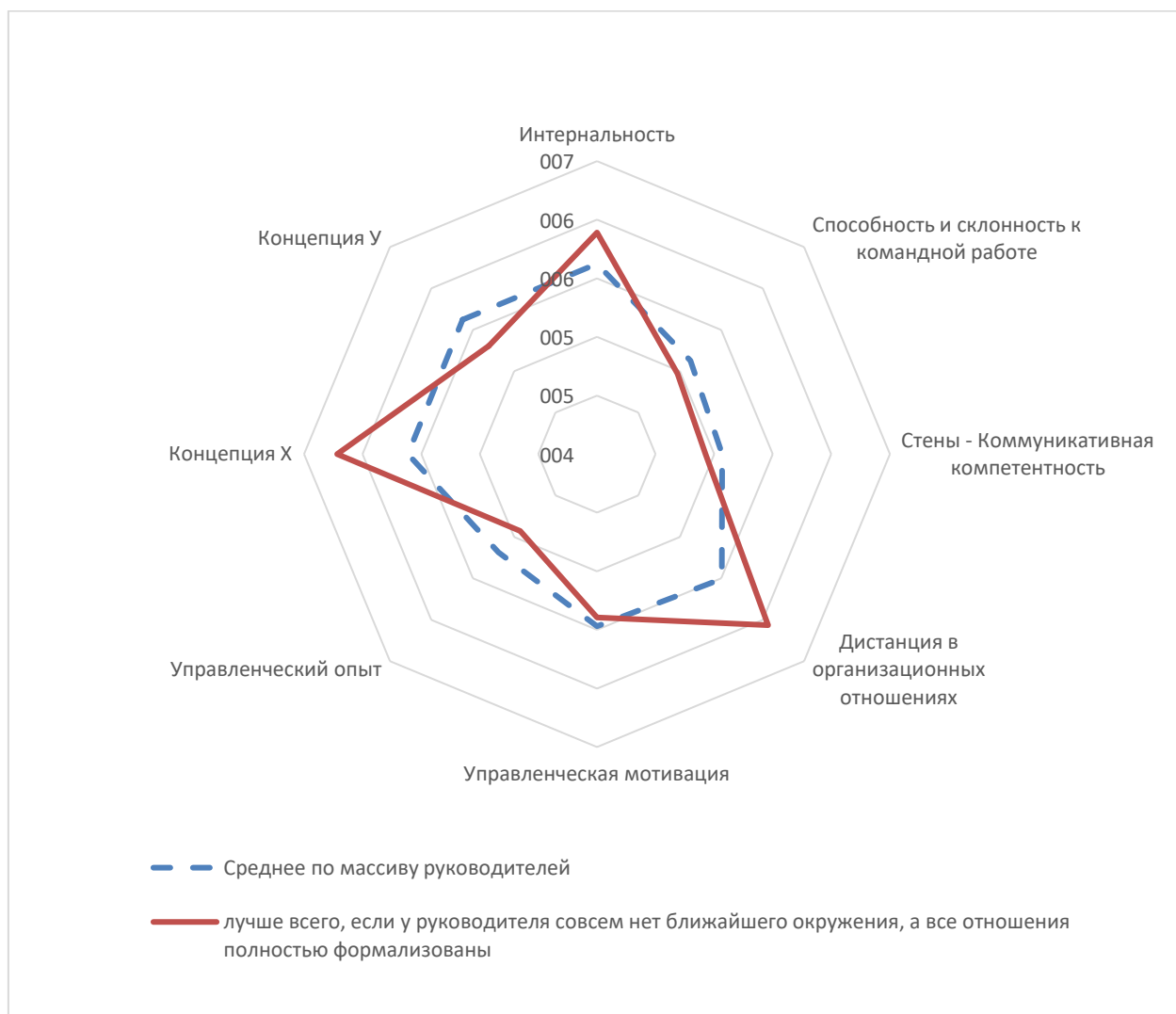


Рисунок 4 – Личностно-профессиональные особенности группы руководителей, ориентированных на максимальную формализацию отношений

Они значимо отличаются от других ориентацией на жесткую управленческую модель (концепция X), максимальной дистанцией в организационных отношениях и, что достаточно интересно, высокой интернальностью.

Что касается группы руководителей, ориентированных в большей степени на латентность в формировании ближайшего окружения, то их отличают: более высокие (максимальные из всех выделенных групп) коммуникативная компетентность и ориентация на командное взаимодействие на фоне значительно выше средней управленческой мотивации.

Как видно из таблицы, особенности других групп также достаточно выражены и довольно легко интерпретируются (таблица 6).

Таблица 6 – Средние значения по некоторым шкалам опросника оценки управленческого потенциала в группах руководителей с различными представлениями об эффективной конфигурации своего ближайшего окружения в организации

	Интернальность	Командность	Коммуник. ком-ть	Дистанция	Упр. мотивация	Упр. опыт	Концепция X	Концепция Y
Среднее по массиву	5,62	5,13	5,07	5,51	5,47	5,19	5,61	5,62
«вся управленческая команда руководителя входит в его ближайшее окружение»	5,59	5,24	5,12	5,27	5,51	5,14	5,37	5,90
«в ближайшее окружение входит только часть управленческой команды, включающая людей, наиболее близких руководителю по взглядам и убеждениям»	5,47	4,99	4,90	5,65	5,51	5,28	5,73	5,39
«в ближайшее окружение входят и члены управленческой команды и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени разделяющие взгляды и убеждения руководителя»	5,59	5,20	5,17	5,24	5,44	5,34	5,30	5,81
«в ближайшее окружение входят и члены управленческой команды и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени надежные и преданные лично руководителю»	5,59	5,33	5,25	5,34	5,57	5,06	5,58	5,73

Продолжение таблицы 6

«лучше всего, если у руководителя совсем нет ближайшего окружения, а все отношения полностью формализованы»	5,89	4,97	4,93	6,06	5,39	4,93	6,22	5,31
---	------	------	------	------	------	------	------	------

С целью анализа зависимости способов подбора в управленческую команду от личностно-профессиональных особенностей руководителей были проанализированы ответы на три вопроса.

Первый вопрос был ориентирован на выявление одной из трех моделей оценки руководителем своего окружения: ресурсную, нормативную или дефицитарную [84].

«При формировании эффективной управленческой команды, из перечисленного важнее ориентироваться на...»:

- 1) Возможные риски, связанные с негативными личностными качествами человека,
- 2) Соответствие профессиональных качеств человека требованиям должности,
- 3) Индивидуальные личностно-профессиональные ресурсы человека.

Результаты сравнения личностно-профессиональных особенностей руководителей показали, что ярко выделяется наиболее многочисленная по количественному составу группа руководителей с выраженной ориентацией на ресурсную модель. В ее состав вошло больше половины обследованных руководителей (таблица 7).

Таблица 7 – Средние значения по некоторым шкалам опросника оценки управленческого потенциала в группах руководителей, ориентированных на различные модели подбора своего окружения

	Возможные риски, связанные с негативными личностными качествами человека	Соответствие профессиональных качеств человека требованиям должности	Индивидуальные личностно-профессиональные ресурсы человека
N	467	1622	3205
Интернальность	5,25	5,45	5,77
Стены – Коммуникативная компетентность	4,71	5,06	5,12

Продолжение таблицы 7

Склонность и способность к лидерству	5,23	5,61	5,65
Мотивация достижения	4,82	4,97	5,25
Стены – Готовность к обучению и саморазвитию	5,49	5,64	5,89
Дистанция в организационных отношениях	5,81	5,63	5,40
Ориентация на безопасность	6,13	6,17	5,58
Профессиональная мотивация	5,61	5,57	5,37
Профессиональный опыт и готовность к деятельности	5,23	5,40	5,36
Самопринятие	4,88	4,94	5,10
Сила личности	4,99	5,34	5,45
Склонность и способность к подчинению	6,01	5,97	5,58
Социальная мобильность	5,09	4,95	5,36
Актуальный потенциал	5,13	5,33	5,57
Управленческая мотивация	5,26	5,37	5,55
Управленческие способности	4,96	5,28	5,40
Управленческий опыт	4,98	5,24	5,19
Концепция Х	5,99	5,97	5,38
Концепция У	5,45	5,37	5,78
Склонность к риску	5,28	4,94	5,52

Представителей этой группы отличают: высокая интернальность, развитая коммуникативная компетентность, готовность к обучению и саморазвитию, наиболее высокий управленческий потенциал, готовность к риску, ориентация на гуманистическую управленческую модель и склонность к риску. Группа руководителей с дефицитарной моделью подбора является фактически их полной противоположностью. Группа руководителей с преобладающей ориентацией на нормативную (формализованную) модель подбора, выделяют: наиболее высокая

ориентация на безопасность, низкие склонность к риску социальная мобильность и мотивация достижения.

Второй вопрос касался выбора между творчеством, креативностью потенциального члена команды и его исполнительностью. Всего в полярные группы по преобладающей ориентации в подборе вошли: ориентация на творчество и креативность – 284 человека, что составило 5,4%; на исполнительность – 847 человек – 16% от всей выборки руководителей. Наиболее значимые различия между руководителями с ярко выраженной ориентацией в подборе приведены на рисунке 5.

Из рисунка видно, что большую ориентацию на творчество в подборе демонстрируют руководители с более высокой склонностью к риску, более выраженными лидерскими способностями и большим управленческим опытом. Руководителей, преимущественно ориентированных на исполнительность, в свою очередь, отличают большая ориентация на безопасность и более высокая собственная склонность и способность к подчинению.



Рисунок 5 – Личностно-профессиональные особенности групп руководителей, ориентированных в подборе своего окружения преимущественно на творчество или на исполнительность

Если брать по всей выборке руководителей, то общее распределение по преимущественной ориентации явно в пользу исполнительности, что в значительной мере может быть объяснено особенностями самой выборки, которую преимущественно составили руководители государственной службы и бюджетной сферы (рисунок 6).

Последний из трех вопросов касался выявления специфики ориентаций руководителя при формировании управленческой команды, либо исключительно на профессионализм кандидатов, либо преимущественно на их личностные качества.



Рисунок 6 – Процентное распределение руководителей с преимущественной ориентацией на творчество или исполнительность по всему массиву руководителей – N=5294

Максимальное число руководителей – 38,2% от общего числа опрошенных, из всех возможных комбинаций, предложенных для выбора, выбрали модель сочетающую два параметра: «профессионализм» и «надежность». Второе место по числу выборов заняла ориентация на профессионализм и сходство убеждений – 27,5% от общего числа руководителей (рисунок 7).

С анализируемых позиций, наибольший интерес представляют полярные группы руководителей. Несмотря на свою относительно небольшую численность в

процентном соотношении (4,7 и 10,7%% соответственно) каждая из них включала достаточное число людей для сопоставления – 251 и 566 человек.

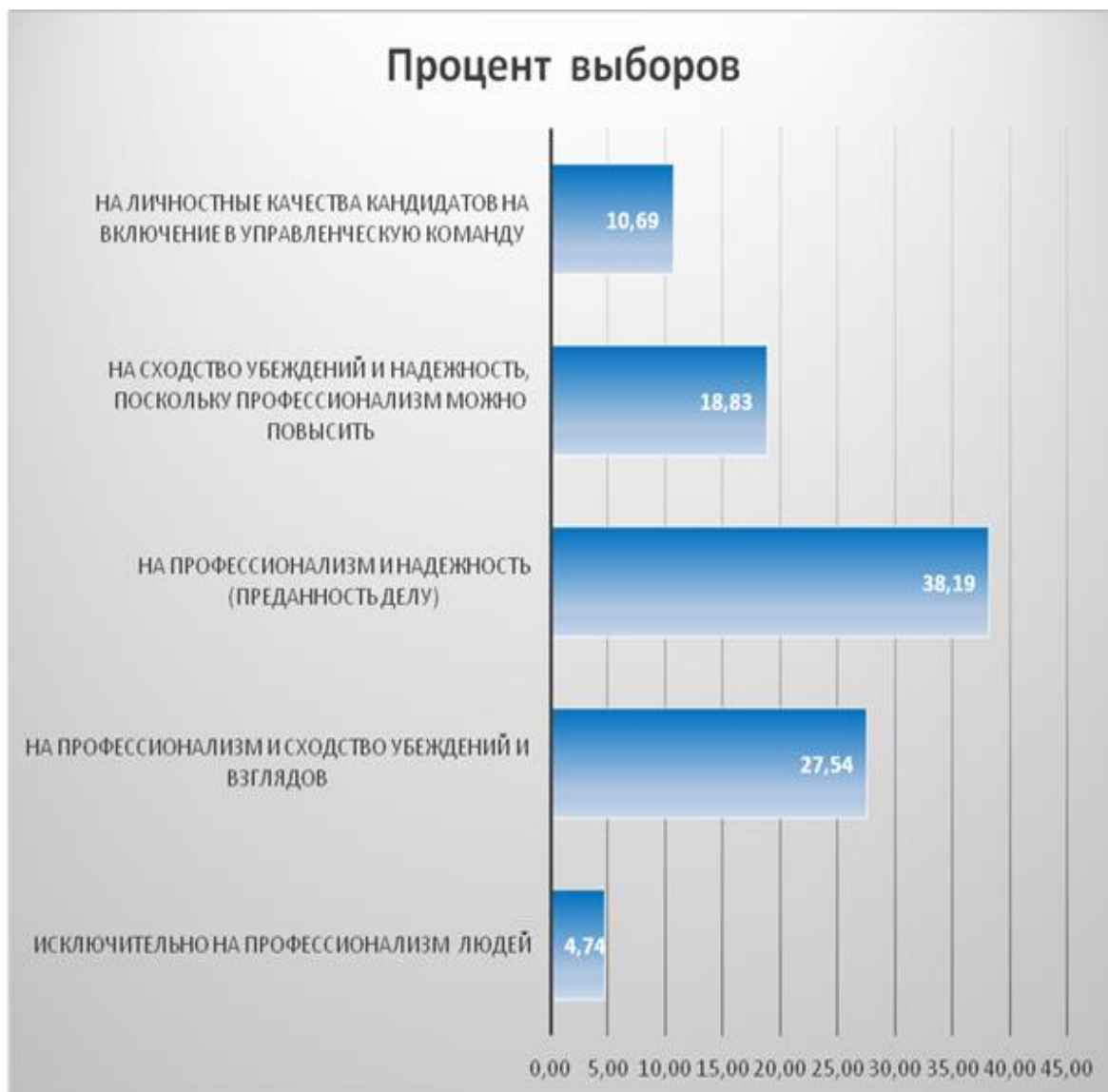
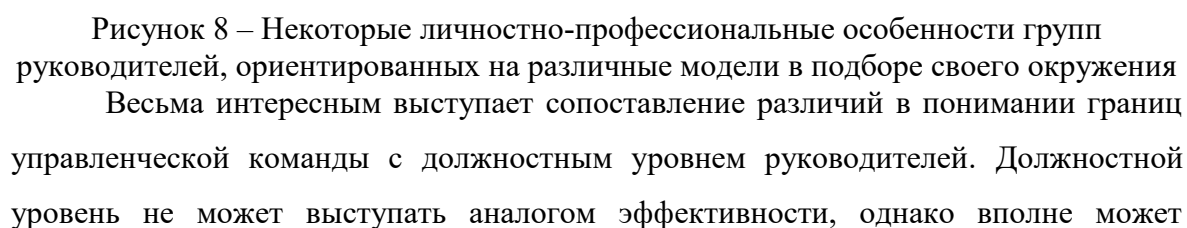


Рисунок 7 – Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности различных ориентаций в подборе своего ближайшего окружения в организации N=5294

Обнаружилось, что группу руководителей, ориентированных в первую очередь на профессионализм отличают от группы ориентированных преимущественно на личностные качества, высокая дистанция в организационных отношениях, высокая ориентация на безопасность, а также жесткая (авторитарная) управленческая модель.

Группу руководителей, ориентированных преимущественно на личностные качества претендентов на включение в управленческую команду, в свою очередь характеризуют интернальность, высокая ориентация на поставленные задачи, готовность к риску, а также ориентация на гуманистическую управленческую модель.

Полученные результаты достаточно логично и непротиворечиво вписываются в разрабатываемую нами концепцию личностно-ориентированного управления [85], показывая, что его реализация связана не только с освоением технологической составляющей, но и со сменой целого ряда управленческих установок (рисунок 8).



рассматриваться как показатель управленческой успешности. С этих позиций сопоставление групп корректно и достаточно информативно.

Обнаружилось, что чем выше уровень управленческой позиции руководителей, тем меньше проявляется формализованный подход к формированию своего ближайшего окружения, и больше – ориентация при подборе прежде всего на сходство взглядов и убеждений. Уменьшается при этом и ориентация на личную преданность (таблица 8). При этом данное изменение выступает в определенной мере тенденцией (рисунок 9).

Этот факт достаточно хорошо вписывается в разрабатываемую нами трехкомпонентную модель управленческой готовности (лидерская, менеджерская, экспертная), в соответствии с которой на каждом уровне управления требуется различное сочетание мета компетентностей. При этом, с возрастанием уровня управления существенно возрастает ценностно-смысловая (стратегическая) их составляющая [86].

Таблица 8 – Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности формирования своего ближайшего окружения в организации в зависимости от уровня должностной позиции в управленческой иерархии

	Уровень должности	Вся управленческая команда руководителя входит в его ближайшее окружение	Часть управленческой команды, включающая людей, наиболее близких руководителю по взглядам и убеждениям	Члены управленческой команды и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени разделяющие взгляды и убеждения руководителя	Члены управленческой команды и другие члены организации, независимо от их должностной позиции, в наибольшей степени надежные и преданные лично руководителю	Лучше всего, если у руководителя совсем нет ближайшего окружения, а все отношения полностью формализованы	Всего в группе
Количество	1	181	264	442	164	312	1363
Процент		13,28%	19,37%	32,43%	12,03%	22,89%	
Количество	2	180	307	519	182	301	1489
Процент		12,09%	20,62%	34,86%	12,22%	20,21%	
Количество	3	150	282	416	136	230	1214
Процент		12,36%	23,23%	34,27%	11,20%	18,95%	
Количество	4	126	238	367	96	169	996
Процент		12,65%	23,90%	36,85%	9,64%	16,97%	

Продолжение таблицы 8

Количество	5	26	53	101	17	35	232
Процент		11,21%	22,84%	43,53%	7,33%	15,09%	
Всего		663	1144	1845	595	1047	5294

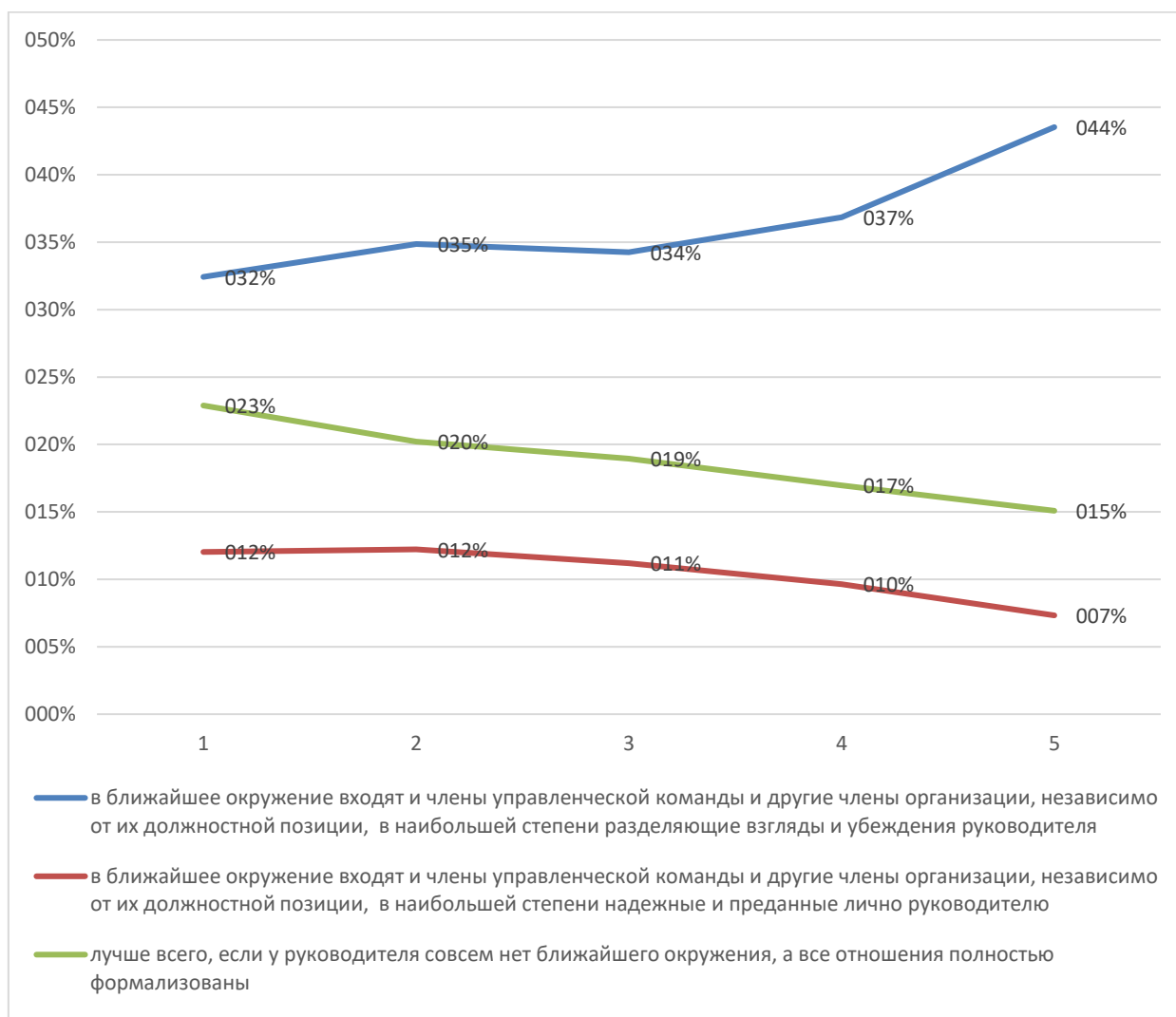


Рисунок 9 – Процентное распределение руководителей в зависимости от их представлений об эффективности формирования своего ближайшего окружения в организации в зависимости от уровня должностной позиции в управленческой иерархии

В значительной мере подтверждаются и другие ключевые положения разрабатываемых нами концептуальных подходов. Это касается как субъективных моделей формирования эффективной управленческой команды, так готовности к исполнению различных управленческих ролей.

Так, сопоставление преобладания ориентаций в подборе у руководителей различных уровней управления, которые уже упоминались нами ранее, показывает,

что с ростом управленческого уровня происходит достаточно явное смещение в ориентации в сторону ресурсной модели. Стоит отметить, что преобладающее большинство руководителей, по их субъективному мнению ориентированы именно на нее, формируя свое окружение – их доля составляет 60% от числа всех руководителей, вместе с тем, процент их среди руководителей разного уровня управления существенно отличается (рисунок 10).

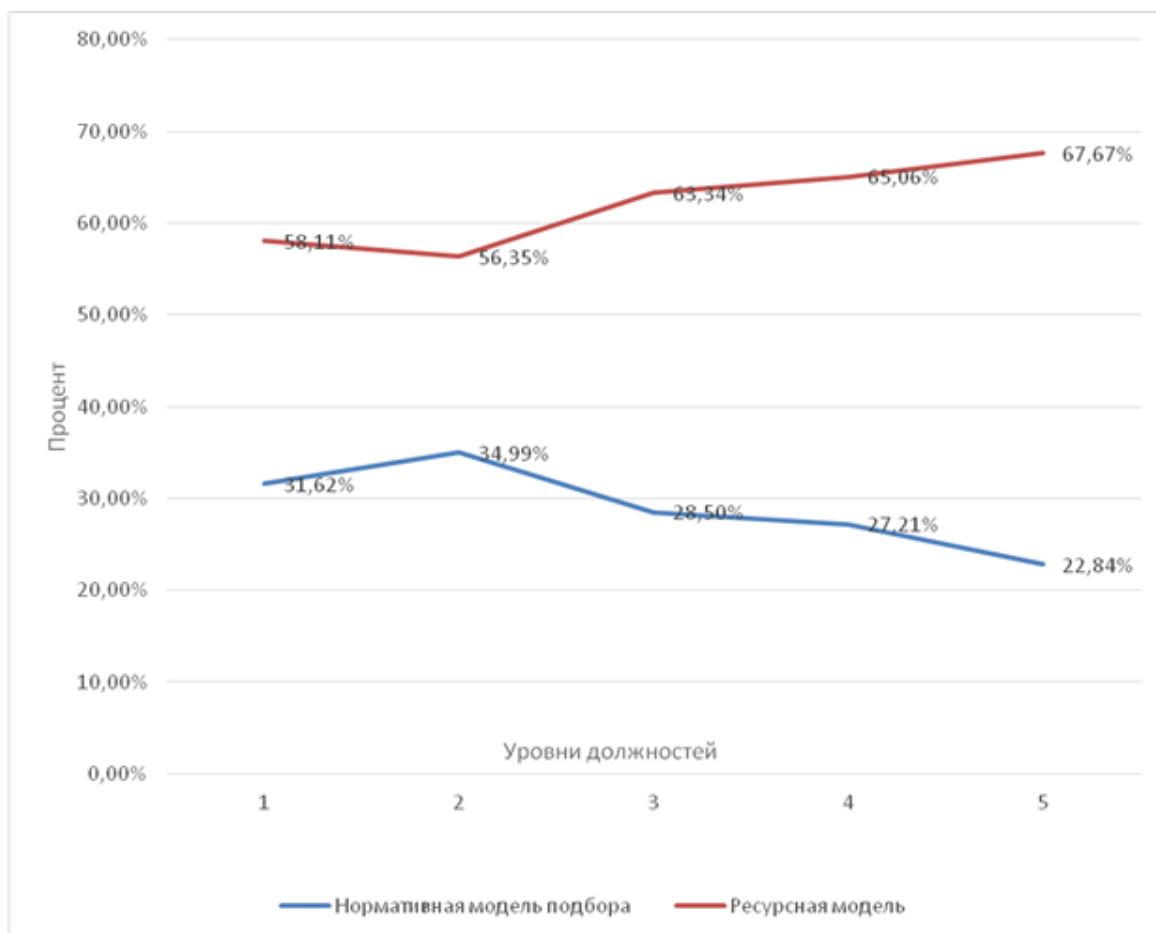


Рисунок 10 – Процентное распределение руководителей, ориентированных преимущественно на нормативную или дефицитарную модели подбора своего окружения на разных уровнях управленческой иерархии.

Интересен некоторый рост на втором уровне управления нормативной модели за счет снижения ресурсной. Этот факт требует отдельного осмысления и может быть, по всей видимости связан, как с управленческим ростом самих руководителей, так и с характером решаемых на этом уровне управленческих задач.

В рамках уже упомянутой нами трех компонентной модели управленческой готовности и управленческого потенциала, разрабатываемой на факультете оценки и развития управленческих кадров и уже нашедшей свое значительное эмпирическое подтверждение [87] было показано, что в структуре управленческой готовности и

управленческого потенциала руководителя достаточно четко выделяются три составляющих: лидерская, менеджерская и экспертная. При этом на разных уровнях управления их соотношение различно.

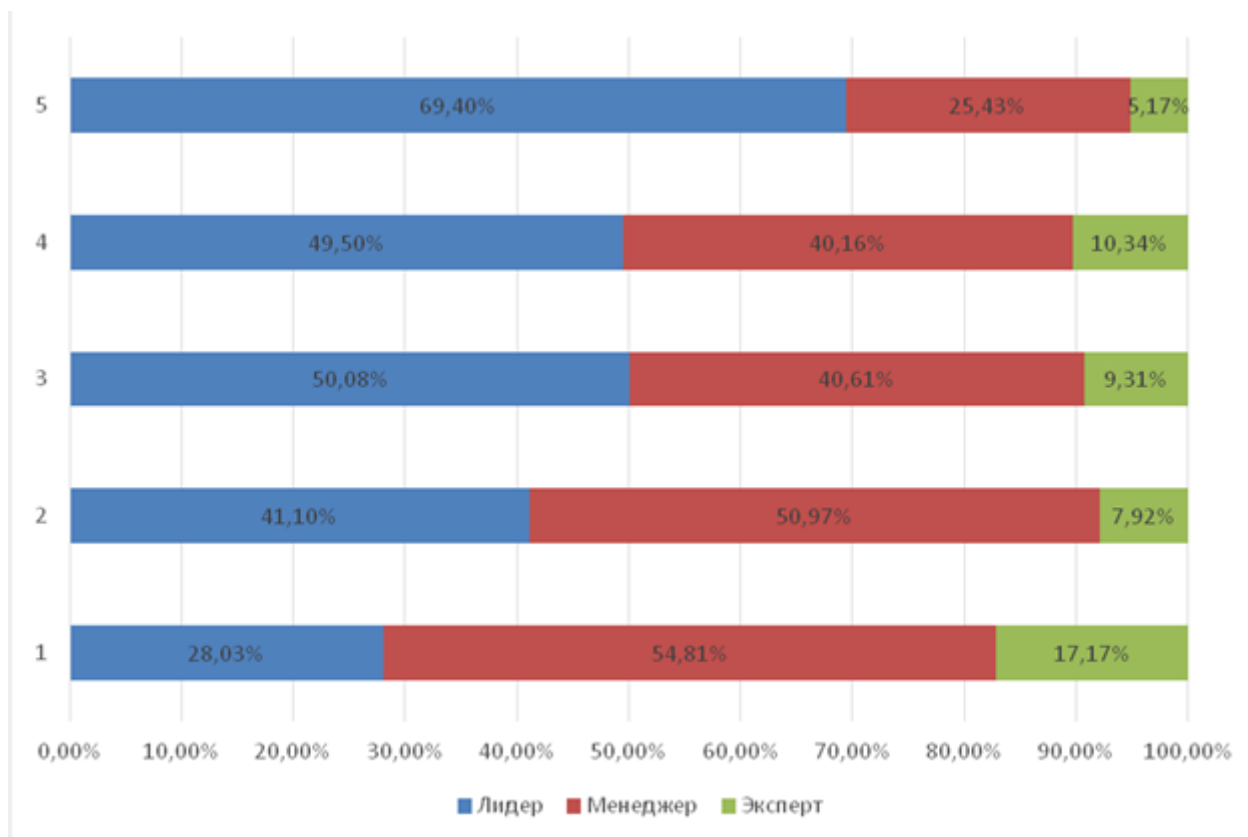


Рисунок 11 – Процентное распределение руководителей по субъективному уровню максимальной готовности к исполнению трех управленческих ролей на разных уровнях управления

Полученные данные весьма показательны и иллюстрируют справедливость подобных выводов. Так, руководителям предлагалось оценить свою степень готовности к исполнению трех этих ролей, выбрав одну, к исполнению которой они готовы в наибольшей степени, находясь на своей управленческой позиции. Оказалось, что полученная картина (рисунок 11) практически полностью совпадает с той, которая была получена нами в ходе опроса значительно меньшего числа управленцев в ходе экспертного опроса [88].

Более детальный анализ менеджерской составляющей (в исследовании предлагалось выделить в ней еще одной – административной подструктуры) показало, что она значительно уменьшается с ростом позиции руководителя в управленческой иерархии (рисунок 12).

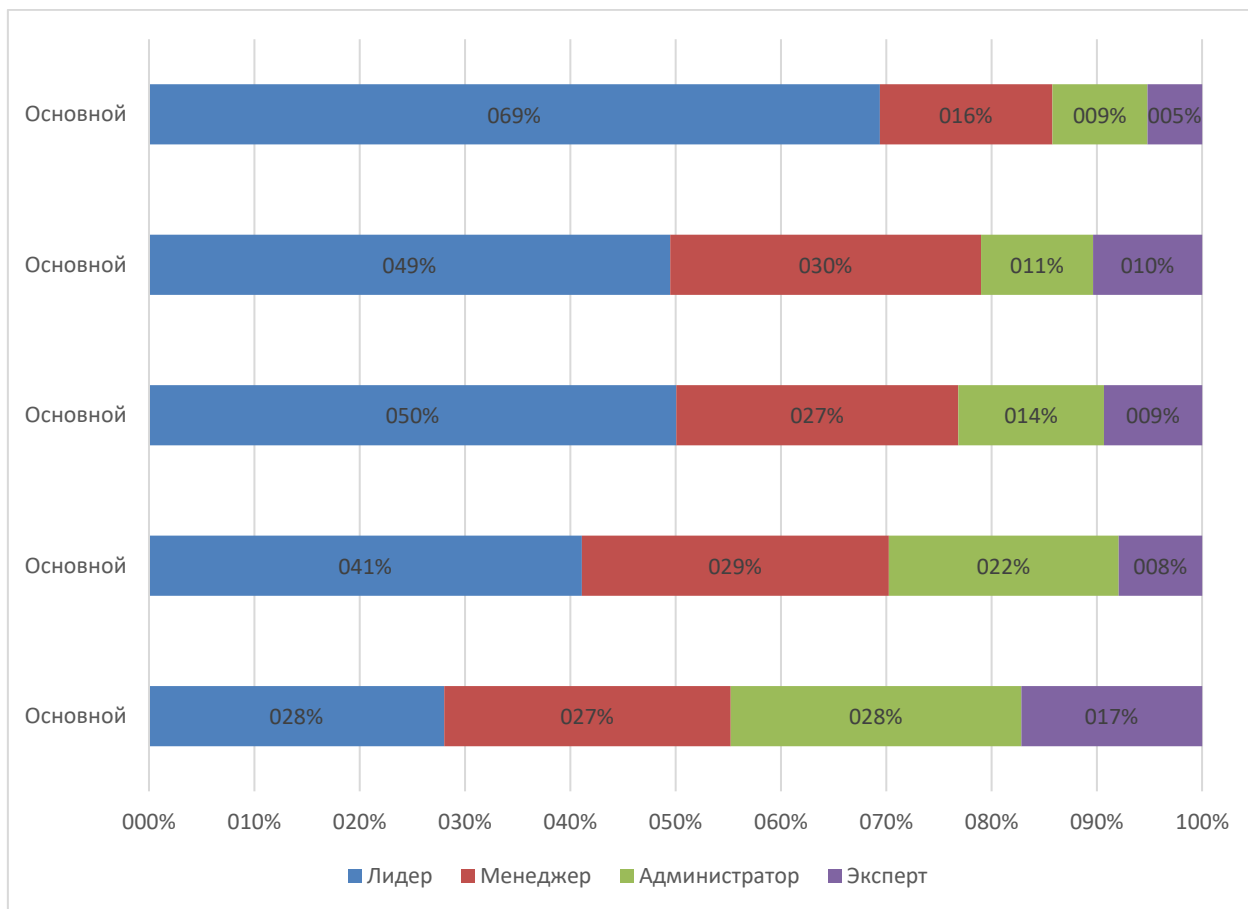


Рисунок 12 – Процентное распределение руководителей по субъективному уровню максимальной готовности к исполнению четырех управленческих ролей на разных уровнях управления

Вместе с тем, если сравнить полученные данные с идеальной моделью готовности, сформулированной нами ранее [89], обращает на себя внимание несколько меньшая доля экспертной составляющей, которая выступает базовой в структуре управленческой готовности на всех уровнях. Причем происходит это за счет менеджерской составляющей.

Полученный результат может быть объяснен смещением в пропагандируемой модели управленческой деятельности, где нередко именно менеджерская и лидерская (на высоких уровнях управления) выводятся обычно на первый план. Именно она обычно заложена и в основу программ различных тренингов, а также курсов повышения квалификации руководителей. Очевидно, что для эффективного управления необходимы все три составляющие, однако, как мы отмечали, их разбалансировка отнюдь не способствует повышению эффективности. Так, если посмотреть в целом на весь массив обследованных руководителей, то в процентном соотношении выбор различных ролевых позиций выглядит следующим образом (рисунок 13).



Рисунок 13 – Процентное распределение руководителей по субъективному уровню максимальной готовности к исполнению трех управленческих ролей по всему массиву руководителей N=5294

Наконец, еще одна группа данных связана с субъективным выбором руководителями одной (наиболее предпочтительной для себя) командной роли, которую они готовы выполнять.

Руководителям предлагалось выбрать из списка командных ролей одну, наиболее предпочитаемую. Список включал набор из девяти командных ролей, которые являются типичными для командной, в том числе проектной, работы с их кратким описанием:

"реализатор" – активное участие в самом процессе решения проблем и командных задач;

"координатор" – четкая формулировка целей, продвижение решений, делегирование полномочий, координация деятельности;

"мотиватор" – мотивация команды, воодушевление и мобилизация усилий на решении задачи;

"генератор идей" – выдвижение новых идей, обеспечение нестандартного видения проблем;

"исследователь ресурсов" – поиск новых возможностей и ресурсов, установление новых контактов;

"эксперт-аналитик" – системный анализ проблем и командных задач, конструктивная критика и оценка;

"дипломат" – предотвращение конфликтов, поддержка позитивного эмоционального фона;

"финишер" – завершение дел, обеспечение качества командной работы, сроков ее выполнения;

"уникальный специалист" – использование специальных профессиональных знаний в узкой области, необходимых для решения командных задач.

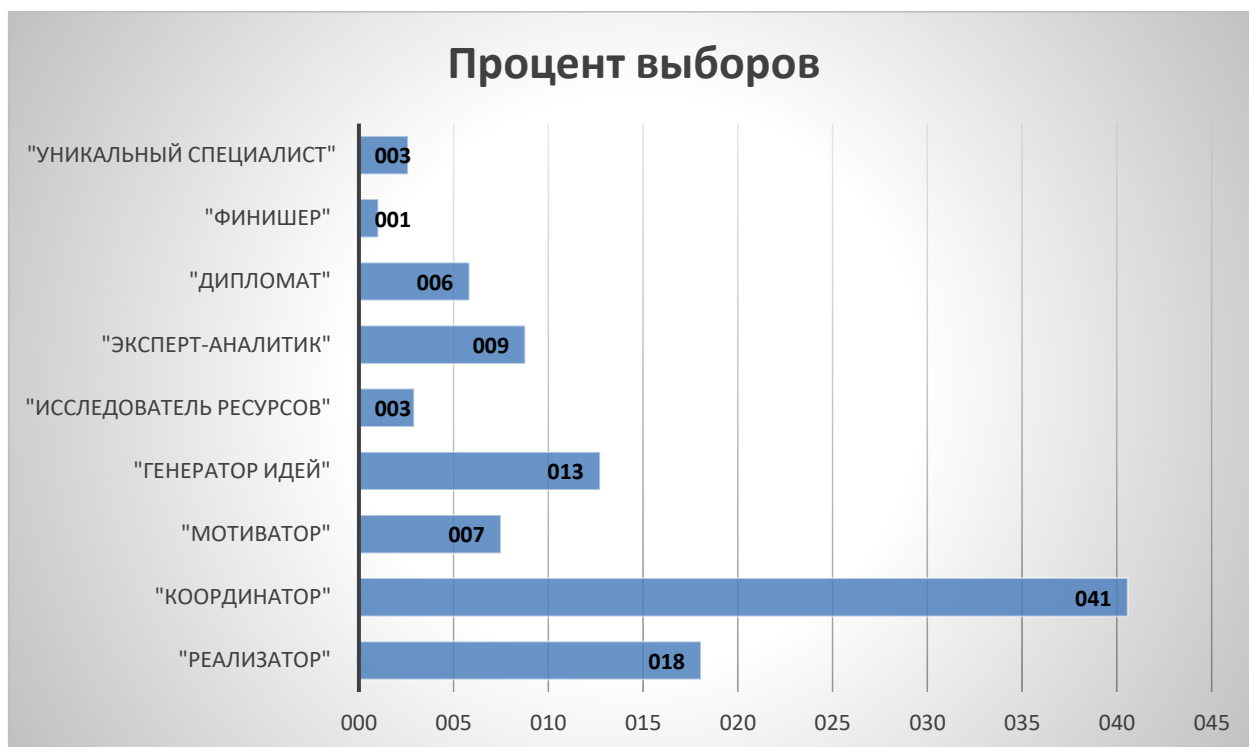


Рисунок 14 – Процентное распределение руководителей по выборам наиболее предпочитаемой командной роли по всему массиву руководителей N=5294

Здесь тоже наблюдается весьма интересная картина. В целом по всему массиву из 5294 руководителей распределение предпочитаемых ролей по частоте выборов выглядит следующим образом (рисунок 14).

Полученное распределение показывает явное различие в предпочтительности ролевых позиций. При этом явное первое место занимает роль координатора – четкая формулировка целей, продвижение решений, делегирование полномочий, координация деятельности, а также реализатора – активное участие в самом процессе решения проблем и командных задач. Третье место занимает роль генератора идей – выдвижение новых идей, обеспечение нестандартного видения проблем.

Весьма интересны несколько фактов. Первый – существенная доля тех, для кого наиболее предпочтительной выступает роль «реализатора», то есть того, кто непосредственно включен в процесс деятельности. Второй – весьма небольшой набор предпочитаемого ролевого репертуара. Следует иметь в виду, что в исследовании принимали участие руководители различных управленческих рангов, занимающие существенно отличающиеся по своему функционалу позиции. Третий – небольшое число (на этом фоне) тех, кто воспринимает себя прежде всего в роли генератора идей, мотиватора и исследователя ресурсов, что выступает важной составной частью лидерской готовности руководителя. Особенно это интересно на фоне того, что именно лидерская готовность отмечена руководителями данной выборки как субъективно наиболее сильная.

Полученный результат может в определенной мере отражать специфику управленческой деятельности в иерархической системе государственной службы, где ключевыми выступают именно эти составляющие.

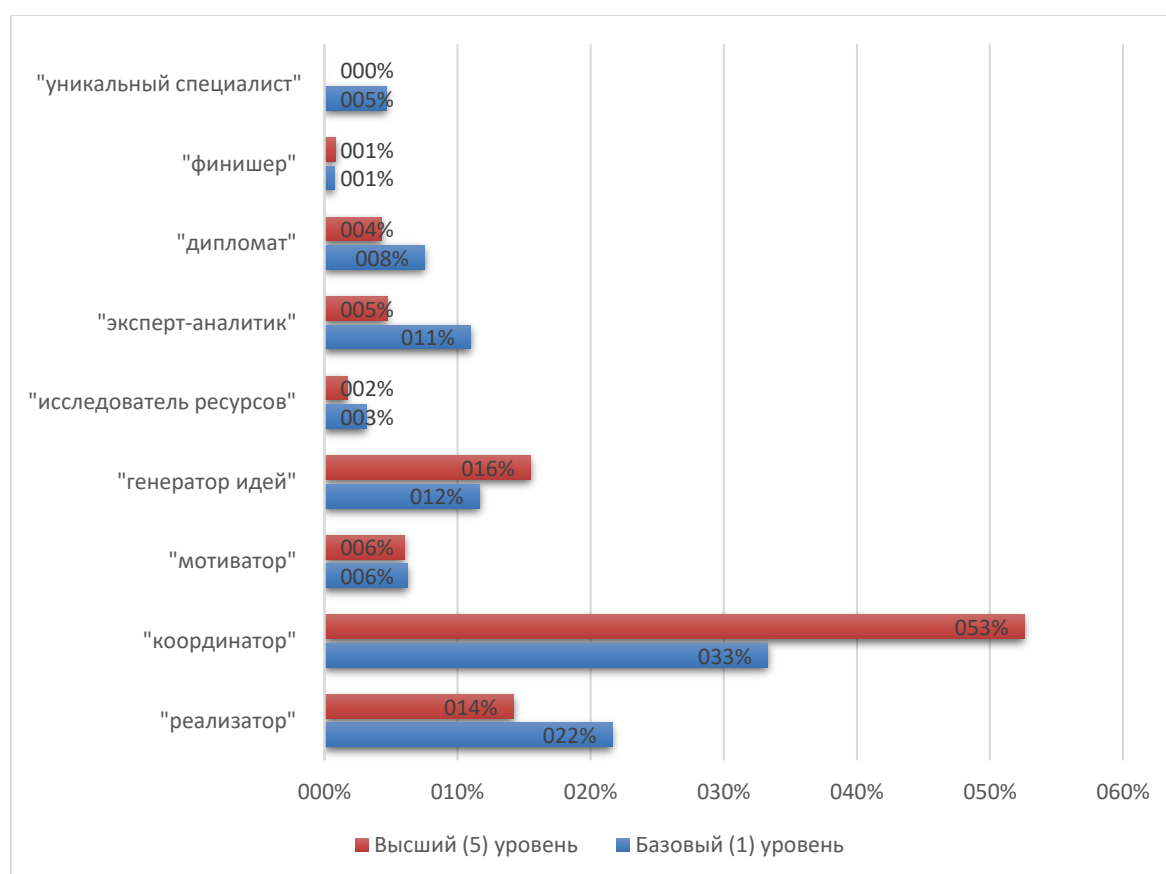


Рисунок 15 – Процентное распределение руководителей по выборам наиболее предпочитаемой командной роли в двух полярных по уровню управления группах

На этом фоне весьма интересно сравнение ответов двух полярных групп руководителей по их позиции в управленческой иерархии – тех, кто находится на базовом управленческом уровне (группа 1 по нашей классификации) и руководителями наиболее высокого управленческого уровня из числа тех, кто принимал участие в исследовании (уровень управления 5). Полученные данные, представленные на рисунке (рисунок 15),

Из рисунка видно, что хотя процентное распределение предпочитаемых командных ролей значительно меняется, общая конфигурация остается практически неизменной. На второе место по предпочтительности выходит роль генератора идей, однако роль реализатора остается в тройке наиболее предпочитаемых, несмотря на то, что уровень управления этой группы руководителей весьма высок, что подтверждает мысль о том, что данная конфигурация ролевых предпочтений выступает отражением системных особенностей организации современной государственной гражданской службы.

В этой связи можно ожидать серьезных сложностей при переходе на иную, прежде всего проектную систему организации деятельности без организации специальной работы с руководителями по расширению ролевого репертуара, прежде всего в рамках реализации различных образовательных программ.

Весьма интересно при этом, что руководители высшей группы управления отличаются значительно большей ориентацией на реализацию собственных стратегических жизненных идей (рисунок 16). Вместе с тем возможности этой реализации, судя по полученным данным достаточно ограничены.

Таким образом, исследование позволило выявить некоторые представления руководителей разного уровня управления о «ближайшем окружении», управленческой команде, способах ее подбора и собственной командной роли, что может учитываться в реальной практической и образовательной деятельности.



Рисунок 16 – Средние значения выраженности ориентации на реализацию собственной стратегической жизненной идеи в группах руководителей различного уровня управления (по результатам опросника оценки управленческого потенциала)

Таким образом, как отдельные установки руководителей, так и уровень развития различных личностно-профессиональных ресурсов непосредственно отражаются на специфике работы с собственной управленческой командой выступая факторами эффективной деятельности в условиях командного менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены подходы к организации и проведению комплексного анализа командных ресурсов на основе использования технологий личностно-профессиональной диагностики, обогащенных инструментами социально-психологических исследований, адаптированных к оценке управленческих и проектных команд.

В текущий момент именно технологии личностно-профессиональной диагностики и комплексного анализа командных ресурсов позволяют получить важные результаты для анализа состояния как проектных, так и управленческих команд с точки зрения их состава.

Необходимо отметить, что процедура диагностики с использованием специально разработанных психологических тестов наибольшее распространение в нашей стране получила в последние десятилетия XX века. Развитие отраслей психологической науки – медицинской, возрастной, военной, управленческой, педагогической и др., уточнение и усложнение предметов и методологии этих наук значительным образом повлияли на развитие диагностического инструментария и способствовали укреплению психодиагностики как одного из важнейших направлений современной науки и практики. «Благодаря развитию отраслей психологии психодиагностика получает возможность использовать все большее число конкретных показателей психической реальности и выделить все более существенные связи и закономерности между ними» [54, 73]. На сегодняшний день в сферу компетенции психодиагностики как области психологической практики входит конструирование и апробация методик, разработка требований к ним как измерительным инструментам, выработка правил проведения обследования, способов обработки и интерпретации результатов, обсуждение возможностей и ограничений тех или иных методов [74].

Были определены модели диагностики и оценки руководителей [21]. Любая оценка и диагностика предполагает сравнение объекта с идеальной моделью или моделями, на основе которого делаются те или иные выводы, строятся конкретные рекомендации. Если говорить об оценке управленцев, то это либо сравнение с идеальной моделью руководителя вообще или руководителя в данной конкретной должности, либо полученная на основе использования специального инструментария оценка реальной деятельности данного руководителя, сравниваемая с идеальными

результатами деятельности. Кроме того, возможным является и оценка личности по процессу, т.е. сравнение усилий руководителя с идеальными усилиями, которые потом проецируются на достигнутый результат. В любом случае оценка – это сравнение. В ходе диагностики команд осуществляется та же самая оценка. Однако в ряде случаев она не предполагает сравнения с «идеальным другим», а может предусматривать сравнение с «идеальным» состоянием команды, как осознаваемым, так и построенном на основе результатов диагностики.

Все эти закономерности были положены в основу разработки инструментов оценки, как личностно-профессиональных ресурсов отдельно взятых участников управленческих и проектных команд, так и команд, как групп людей, объединенных едиными целями.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Левин, К. Теория поля в социальных науках / К. Левин, пер. с англ. – СПб.: Сенсор, 2000. – 368 с.
- 2 Жуткин, А.В. Управленческие и организационные проблемы эффективной команды в проектной деятельности: Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / А.В. Жуткин – Москва, 2003 – 203 с.
- 3 Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. [Текст] / Т.П. Галкина – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
- 4 Пригожин, А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
- 5 Пригожин, А. И. Современная социология организаций: учебник / А. И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995. – 295 с.
- 6 Андреева, Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева – М.: Аспект Пресс, 2001. – 290 с.
- 7 Синягин, Ю.В. Механизмы и инструменты формирования эффективных проектных команд в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации [Текст] / Ю.В. Синягин, И.Б. Шебураков – URL: <https://socionet.ru/~сургитец/rnp-pdf/wpaper/061704.pdf> (дата обращения: 07.06.2018).
- 8 Фопель К. В. Создание команды Психологические игры и упражнения / К. В. Фопель – М.: Теревинф, 2002 – 340 с.
- 9 Авдеев, В.В. Формирование команды / В.В. Авдеев. – М.: ТЦ «Сфера», 1999. – 544 с.
- 10 Исаев, В.В. Организация работы команды проекта: психология, стратегия, тактика: учеб. пособие для вузов / В. В. Исаев. – Изд. 2-е, испр. и доп. – СПб.: Бизнес-Пресса, 2006. – 359 с.
- 11 Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. – In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. – K. Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
- 12 Долгов, М. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. [Текст] / М. Долгов // Повышение эффективности деятельности проектных команд в органах государственной власти на основе применения комплекса кадровых технологий. – URL: <http://interstroy->

omsk.ru/historygraphia/e-g-kostrikova-russkaya-pressa-i-diplomatiya-nakanune-pervoj-mirovoj-vojny-1907-1914.php (дата обращения: 07.06.2018).

13 Никонова, С.А. Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях: автореферат дис. ... кандидата... кандидата экономических наук: 08.00.05. [Текст] / С.А. Никонова – Москва, 2003. – 28 с.

14 Куликов, В.Г. Эффективная команда менеджера / В.Г. Куликов, С.Д. Резник – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 288 с.

15 Михеев, В.Н. Современная Команда менеджмента проекта [Электронный ресурс] / В.Н. Михеев – URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (дата обращения: 07.06.2018).

16 Томпсон Л. Создание команды. / Л. Томпсон // Пер. с англ. Е. Бугаевой, под ред. Е. Молл – М.: Вершина, 2006. – 544 с.

17 Базаров, Т.Ю. Управленческие команды и их формирование [Текст] / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова // Под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПК госслужбы 2009. – 51 с.

18 Драккер, Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты. / П. Драккер // Пер. с англ. В.Е. Котляра – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994 – 200 с.

19 Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд // Пер. с англ. Мамонтова Е. В.; Под ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010 – 464 с.,

20 Пинто, Дж. К. Управление проектами / Дж. Пинто // пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.

21 Голдратт, Э. М. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Э. М. Голдратт, Дж. Кокс. – М.: Попурри, 2009. – 496 с.

22 Разу, М.Л. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. / М.Л. Разу, В.И. Воропаев, З. Гальперина, Ю.В. Якутин и др. – URL: http://xn--b1afpddp.xn--p1ai/upload/iblock/721/_gunin_v_n_i_dr_upravlenie_innovaciyami_modul_7.pdf (дата обращения: 07.06.2018).

23 Макклелланд, Д. Мотивация человека. / Д. Макклелланд – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

- 24 Шебураков И.Б. Ключевые персонал-технологии в системе управления персоналом, ориентированной на результат / И. Б. Шебураков // Актуальные вопросы управления персоналом, СПб, Северо-западная академия государственной службы, 2008.
- 25 Likert, R. Developing patterns in management (American Management Association, 1955)
- 26 Argyris, C. Increasing Leadership Effectiveness (New York: Wiley, 1976).
- 27 Клэйтон, М. Блейк Р. и Мутон Дж.: Управляющая сетка / Клэйтон, М. – URL: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/05/16/robert-blake-jane-mouton-managerial-grid/> (дата обращения: 07.06.2018).
- 28 Шебураков, И. Б. Формирование проектных команд в государственных органах / И. Б. Шебураков // Управление развитием персонала. № 1 (49), 2017. – С.16-24
- 29 Резник Ю. М., Смирнов Е. А. Жизненные стратегии личности (опыт комплексного анализа). / Ю.М. Резник – М.: Институт человека РАН, Независимый институт гражданского общества, 2002. – 260 с.
- 30 Рубахин, В.Ф. Психологические аспекты управления. / В.Ф. Рубахин, А.В. Филиппов – М.: Знание, 1973 – 64 с.
- 31 Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова – М.: АКАЛИС, 1996. – 516 с.
- 32 Корниенко, В. И. Формирование управленческих команд нового поколения: [Текст] / В. П. Корниенко. – М.: РАГС. – 2000. – 150 с.
- 33 О'Шонесси, Дж. Принципы организации управления фирмой. / Дж. О'Шонесси – М.: Прогресс, 1979. – 420 с.
- 34 Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. // Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
- 35 Каммероу, Дж. Ваш психологический тип и стиль работы / Дж. Каммероу, Н. Баргер, Л. Кирби Пер. с англ. А. Багрянцевой. – М.; Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 224 с.
- 36 Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. – Harvard Business School Press, Boston, 2000.

- 37 Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Джордж Дэй // Пер. с англ. В. Егорова. – М.: Эксмо-Пресс, 2002. – 640 с.
- 38 Емельянов, Е.Н. Когда в фирме одни «организаторы»: Психологические типы и формирование «команд» / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – Alter Ego. 1993. №1
- 39 Перегудов, Ф.И. Основы системного анализа: Учеб. 2-е изд., доп. / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко – Томск: Изд-во НТЛ, 1997. – 396 с.
- 40 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен // Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
- 41 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- 42 Карлофф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- 43 Нарайанан, Фазй Л. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли (Курс МВА по стратегическому менеджменту) / Нарайанан, Фазй Л. / Пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2002. – 300 с.
- 44 Хасси, Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджера /Д. Хасси // Пер. с англ. Т. Еремеевой; Общ. науч. ред. Л. А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.
- 45 Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Генри Минцберг, Джеймс Брайан Куинн, Сумантра Гошал – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
- 46 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
- 47 Попов, С. А. П58 Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2010. – 448 с.
- 48 Озеров Г.М. Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий/ Г.М. Озеров // Управление персоналом. – 2002. – № 4. – с. 48.
- 49 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т. Зуб – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

50 Тренин, В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт/ Н.Н. Тренин, М. И. Магура, С. В. Леонтьев – М.: ПРИОР, 2002. – 31 с.

51 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский // 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

52 Лапыгин, Ю.Н. Основы стратегического управления. / Ю.Н. Лапыгин – Владимир: ВлГУ, ВИБ, 2002. – 220 с.

53 Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации. Главная. Менеджмент, управление производством. Учеб. пособие. / И.Б. Гурков – М.: Дело, 2006. – 320 с.

54 Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года (новая редакция) (утв. Правительством РФ 14.05.2015 N 2914п-П13) – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_179480/ (дата обращения: 07.06.2018).

55 ГОСТ Р 54871–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст). М.: Стандартинформ, 2011.

56 ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст). М.: Стандартинформ, 2011.

57 ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст). М.: Стандартинформ, 2011.

58 Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом. / А.И. Кочеткова – М.: Издательство Зерцало, 1999. – 384 с.

59 Синягин, Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала [Текст] / Ю. В. Синягин; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 65 с.

60 Синягин, Ю.В. Личностно-профессиональный опросник РАГС и его модификации. [Текст] / Ю.В. Синягин. – М.: Эслан, 2004. – 49 с.

61 Шебураков И.Б. Кадровый резерв как ресурс решения задач развития и повышения результативности организации / И. Б. Шебураков // Формирование управленческого резерва кадров: региональный опыт. Материалы региональной научно-практической конференции (г.Вологда, 29-30 октября 2009г.). – Вологда: Легия, 2010. – 132 с.

62 Шебураков, И. Б. Об актуальности формирования эффективных команд при внедрении проектного управления в государственной сфере / И. Б. Шебураков // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2016. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ob-aktualnosti-formirovaniya-effektivnyh-komand-pri-vnedrenii-proektnogo-upravleniya-v-gosudarstvennoy-sfere> (дата обращения: 07.06.2018).

63 Боровикова Н.В. Управленческая команда: статус, закономерности развития. [Текст] / Н.В. Боровикова, В. А. Петров – URL: http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_komanda.pdf (дата обращения: 07.06.2018).

64 Занковский, А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». [Текст]. 2-е изд. / А.Н. Занковский – М.: Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.

65 Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ. / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб и др.: Питер, 2000. – 447 с.

66 Марковская И.М. Оценка состояния командной работы в организации / И.М. Марковская, Г.В. Карлышев – URL: http://xn--b1afpddp.xn--p1ai/upload/iblock/721/_gunin_v_n_i_dr_upravlenie_innovaciyami_modul_7.pdf (дата обращения: 07.06.2018).

67 Роберт Н. Айхингер Майкл М. Ломбардо FYI Книга для Вашего Развития Руководство по развитию и коучингу [Текст] / Р. Н. Айхингер, М. М. Ломбардо – URL: <https://www.litmir.me/bd/?b=585582> (дата обращения: 07.06.2018).

68 Бодди, Д. Основы менеджмента. [Текст] / Д. Бодди, Р. Пейтон // Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Кашпуревского – СПб: Питер, 1999. – 816 с.

69 Фролов, С.С. Социология организаций: Учебник. [Текст] / С.С. Фролов – М.: Гардарики, 2001.

70 Лутц Роберт А. 7 законов Крайслер [Текст] / Лутц Роберт А. // Пер с англ. Лисовский А.В. – М.: Альпина Паблишер, 2003 – 284 с.

71 Жулитов, Ф.А. Социально-психологические особенности управленческого взаимодействия в территориально разделённой команде: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.05 / Ф.А. Жулитов – Москва, 2007. – 23 с.

72 Катценбах, Дж. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Дж. Катценбах, Д. Смит – М.: Альпина Паблишер, 2013 – URL: <http://biznes-knigi.com/avtor-duglas-smit/6565-komandnyy-podhod-sozdanie-vysokoeffektivnoy-organizacii-duglas-smit/read/page-1.html> (дата обращения: 07.06.2018).

73 Абульханова-Славская, К.А. Диалектика человеческой жизни. [Текст] / К.А. Абульханова-Славская – М.: Мысль, 1977. – 224 с.

74 Анисимова, Н.П. Психология подбора и расстановки рабочих кадров на промышленном предприятии: диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.03. [Текст] / Н.П. Анисимова – Ярославль, 1982. – 257 с.

75 Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. № 5 (35). URL: <http://vtr.isert-ran.ru/article/2037> (дата обращения 15.07.2017)

76 Козлова А.А., Синяева О.Ю. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление // Лидерство и менеджмент. — 2016. — Т. 3. — № 1. — С. 7-16. С. 11

77 Васильев А.И., Прокофьев С.Е. Организация проектного управления в органах государственной власти // Управленческие науки , 2016. – № 4.-С.44-52. С. 46; Семенова Д.М. Перспективы проектного менеджмента в сфере государственного и муниципального управления современной России // Society of Russia: educational space, psychological structures and social values. 2017. V. 8. № 6-2. С. 421-424. URL: <http://ej.soc-journal.ru> (дата обращения 24.07.2017)

78 Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(22). С. 98-105.

79 Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(22). С. 98-105.

80 Семенова Д.М. Перспективы проектного менеджмента в сфере государственного и муниципального управления современной России // Society of Russia: educational space, psychological structures and social values. 2017. V. 8. № 6-2. С. 421-424. URL: <http://ej.soc-journal.ru> (дата обращения 24.07.2017); Козлова А.А., Синяева О.Ю. Сильные и слабые стороны внедрения проектного менеджмента в государственное управление // Лидерство и менеджмент. — 2016. — Т. 3. — № 1. — С. 7-16.

81 Логинов М.П., Муринович А.А. Использование проектной методологии в развитии федеральных округов Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2015. № 7 (382). С. 28-38.

82 Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю. Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей // Акмеология. 2015. № 2. С. 149-157. С. 151

83 Женщины и мужчины России. 2016: Стат.сб./ Росстат. – М., 2016. – 208 с.

84 Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна, 2014, 192с. С.85-93.

85 Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем – Образование личности, 2016, №4, с. 61-65

86 Sinyagin Y. The components of managerial alacrity of government executives European Research Studies Journal 21 (1) ,pp.295 2018

87 The components of managerial alacrity of government executives European Research Studies Journal 21 (1) ,pp.295 2018

88 Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности //Живая психология, 2017 т.4, №2 с. 101-108

89 Sinyagin Y. The components of managerial alacrity of government executives European Research Studies Journal 21 (1) ,pp.295 2018