

ОСОБЕННОСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В МУНИЦИПАЛИТЕТЕ

Т. А. ЛАЧИНИНА,

доцент кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС, к.э.н.

В статье кратко раскрыты теоретические основы командообразования и освещены некоторые результаты исследования по применению командных методов работы в деятельности муниципальных образований (МО).

Ключевые слова: команда, командообразование, муниципальное образование.

На современном этапе развития руководители социально-экономических систем (организаций, предприятий, учреждений, муниципальных образований и т.д.) уделяют значительное внимание процессам командообразования. Это явление больше всего распространено в странах с развитой рыночной экономикой, что наглядно демонстрирует рисунок 1 [4].

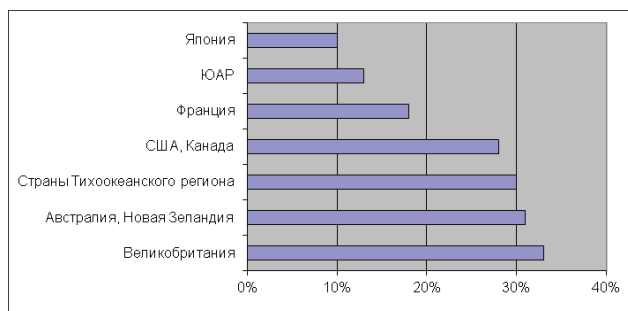


Рис. 1. Доля организаций (в %), где проводятся тренинги по приобретению навыков командной работы¹

Командообразование представляет собой не что иное, как процесс создания и эффективного функционирования команды.

Исходя из установленных в ходе теоретического исследования признаков командной работы, команда – это сплоченный, компетентный, высокомотивированный состав сотрудников, обладающий способностью к командной работе, имеющий общие цели и задачи и разделяющий ответственность за результаты совместной работы.

Необходимость формирования команды может возникать в различных ситуациях развития социально-экономической системы. Быстрые изменения оперативного и стратегического характера, как в политике, так и в бизнесе, приводят к появлению задач, для решения которых в данный момент отсутствуют конкретные специалисты.

До недавнего времени изучением проблем командного строительства занимались в основном ученые, а не специалисты-практики сферы управления. Однако пребывание в условиях сильнейшей конкуренции привело многих руководителей к пониманию того, что необходимо внедрять новые методы работы. В связи с чем идея командной работы стала для них наиболее привлекательной, т.к. способствует не только достижению высоких результатов и поддержанию конкурентных преимуществ, но и налаживанию межличностных отношений между людьми на рабочих местах.

Идея командных методов работы [1, 2, 3, 4], заимствованная из мира спорта, стала активно внедряться в практику управления в 60-70-е годы XX века. В настоящее время team-building (построение команды) представляет собой одну из перспективных моделей управления, обеспечивающих эффективное развитие. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих солидарную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда.

Исследования по выявлению факторов успеха руководителей высокого ранга, подтверждают, что командообразование является одним из основных условий достижения высоких результатов деятельности.

По данным компании Hagberg Consulting Group (рис. 2), успешные руководители по срав-

нению с неуспешными наибольшее внимание уделяют формированию стратегии (41 % времени против 29 %), построению и развитию команд (34 % против 18 %), тратят меньше времени на контроль исполнения (25 % против 53 %).

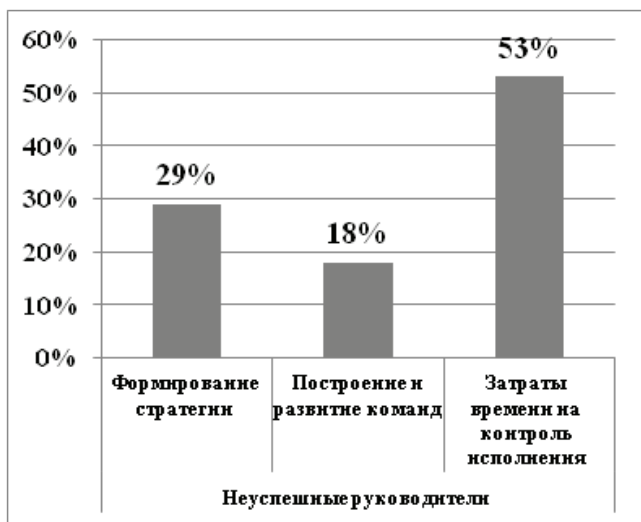


Рис. 2. Результаты исследования
Hagberg Consulting Group

По социологическим опросам топ-менеджеров 150 компаний США, среди главных умений высшего руководства первое место занимает построение команды – 47 %, вслед за этим идет стратегическое мышление – 44 %, далее лидерство – 40 % и способность мотивировать персонал – 34 %.

В России командным строительством занимаются многие организации, но особенно серьезно лишь наиболее крупные.

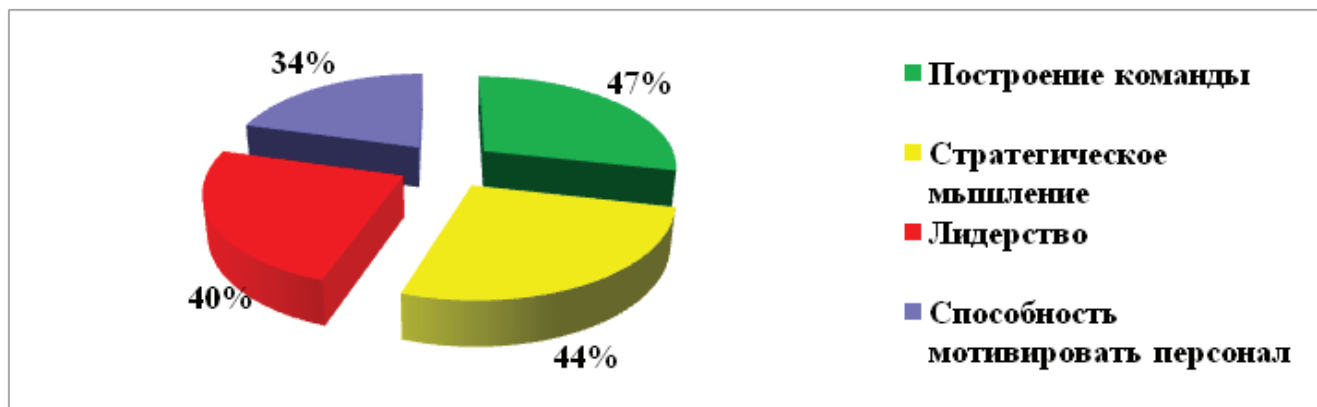
Опрос 273 руководителей высшего и среднего звена крупных и средних предприятий России – участников рейтингов профессионализма российских менеджеров показал, что самым важным профессиональным качеством лидера и менеджера является умение формировать управленческую команду [4].

В период проведения преобразований в стране и в условиях мирового кризиса главам МО в одиночку сложно справиться с массой проблем, обрушивающихся на них в связи с происходящими изменениями, как во внутренней, так и во внешней среде. По этой причине руководителю МО крайне необходимо иметь команду соратников, людей, которые грамотно и квалифицированно способны решать любые сложные задачи и нести персональную ответственность за результаты работы команды.

С целью изучения общего видения главами МО процесса становления и развития командообразования и применения командных методов работы в деятельности МО Владимирской области было проведено полевое научное исследование.

При проведении научных изысканий главным образом использовались методы социологического исследования (наблюдение, интервью, анкетирование).

В качестве респондентов выступили главы



Данные социологических опросов топ-менеджеров США

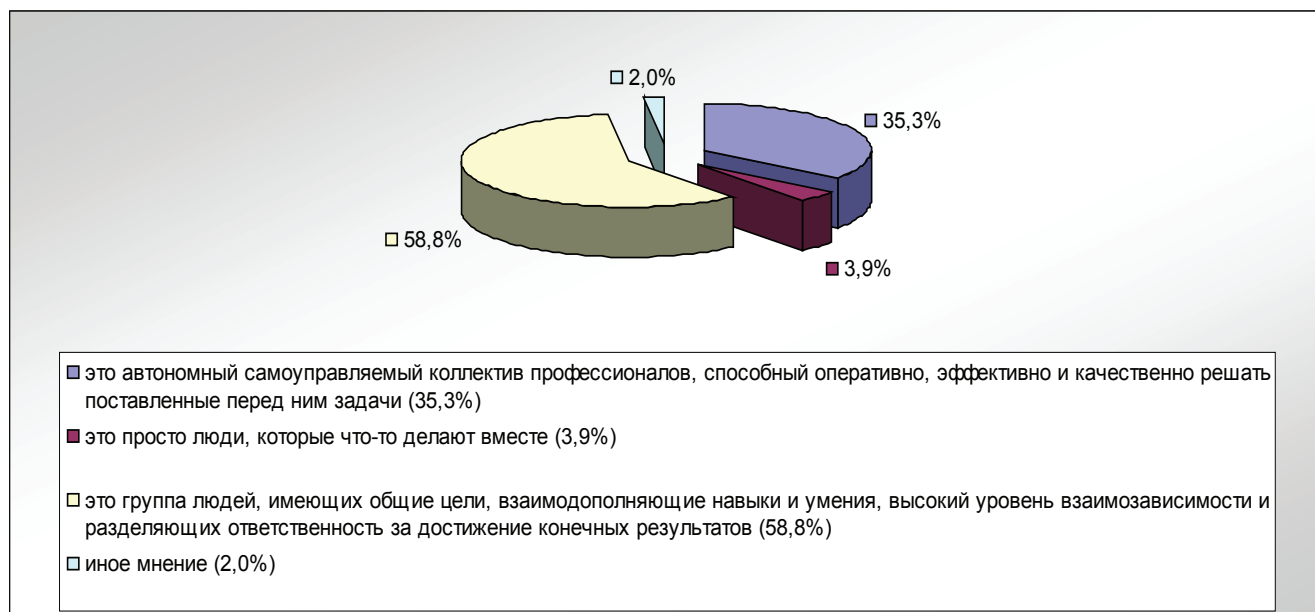


Рис.3. Мнения респондентов по поводу определения термина «команда»

МО Владимирской области. Место проведения исследования – ассоциация «Совет муниципальных образований Владимирской области».

Рассмотрим некоторые результаты исследования применения командных методов работы в деятельности МО.

У глав МО есть осмысленное понимание термина «команда» применительно к управленческому процессу. Результаты наглядно представленные на рис. 3, свидетельствуют о том, что почти 60 % опрошенных считают ко-

мандой группу людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. В общем можно сказать, что главы МО представляют и понимают саму сущность термина «команда».

У каждого главы МО имеется своя управленческая команда. Ее численность может варьироваться в зависимости от ряда факторов, например, от таких как размер МО, приближен-

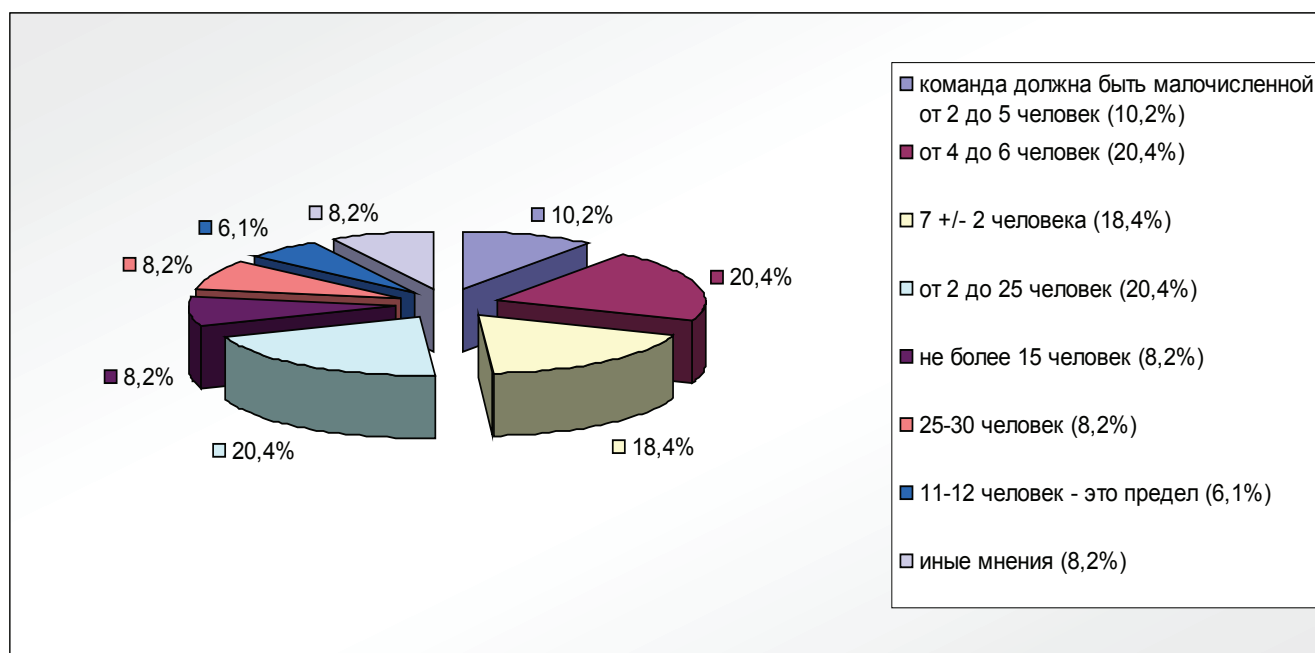
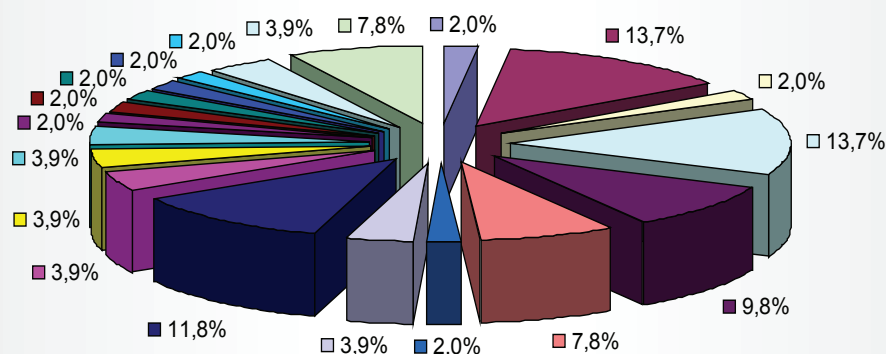


Рис. 4. Разброс мнений в отношении численности команды управления МО



по 2 человека в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)	по 3 человека в команде управления главы МО (7 МО - 13,7%)
по 4 человека в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)	по 5 человек в команде управления главы МО (7 МО - 13,7%)
по 6 человек в команде управления главы МО (5 МО - 9,8%)	по 7 человек в команде управления главы МО (4 МО - 7,8%)
по 8 человек в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)	по 9 человек в команде управления главы МО (2 МО - 3,9%)
по 10 человек в команде управления главы МО (6 МО - 11,8%)	по 11 человек в команде управления главы МО (2 МО - 3,9%)
по 12 человек в команде управления главы МО (2 МО - 3,9%)	по 14 человек в команде управления главы МО (2 МО - 3,9%)
по 15 человек в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)	по 16 человек в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)
по 20 человек в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)	по 24 человека в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)
по 28 человек в команде управления главы МО (1 МО - 2,0%)	по 30 человек в команде управления главы МО (2 МО - 3,9%)
Затруднились с ответом (4 МО - 7,8%)	

Рис. 5. Реальная численность управленческих команд глав МО Владимирской области

ность к областному центру, наличие достаточного количества финансовых средств, наличие специалистов с профильным образованием и стажем работы на государственной службе и т.д. и т.п. В рамках исследования было интересно установить мнение глав МО о том, сколько человек должно быть в команде управления МО и насколько их позиция совпадает с теоретическими научными разработками по исследуемой теме.

Как видно на рис. 4, мнения участников анкетирования разделились, причем существенным образом.

Главы МО, считающие, что команда должна быть средней численностью (в зависимости от объективных факторов) 4-6 человек, 7 +/- 2 или около 11-12 человек, не далеки от истины. Данные результаты подтвердили мнение ученых и наше собственное о том, что все-таки наиболее эффективной следует считать управленческую команду, размер которой примерно составляет от 5 до 9 человек. Их около 44,9 %. Они располагают некоторыми знаниями о количестве участников в составе управленческой команды главы МО.

Каково же реальное число членов в командах МО Владимирской области, считающих себя

управленческими? Полученные данные иллюстрирует рис. 5.

На рис. 5 наглядно видно, что каждый глава МО исходит из своих собственных представлений о количестве членов его управленческой команды, а также из имеющихся в его распоряжении ресурсов и отношений. Кроме того, численность команды управления может быть продиктована как размерами каждого конкретного МО, так и наличием квалифицированных кадров. Т.о., около 60 % (58,8 %) МО имеют приемлемое для управленческой команды число ее членов.

Известно, что открытые вопросы гораздо труднее поддаются обработке, но полученные результаты всегда интересны, информативны и познавательны в части широты присутствующих мнений. На вопрос о качествах, которыми должны обладать члены управленческой команды МО, мы получили широкий их спектр.

Установлен перечень качеств, которым главы МО чаще других отдавали свои предпочтения. К числу наиболее важных участники исследования отнесли следующую тройку качеств: профессионализм (70,6 %), ответственность (47,1%) и порядочность (45,1 %) (см. табл. 1).

**Качества членов команды управления МО,
необходимые для продуктивной работы
в составе команды**

Таблица 1

Качества	Частоты	% по столбцу
взаимопонимание	15	29,4%
иные качества	4	7,8%
коммуникабельность	10	19,6%
ответственность	24	47,1%
порядочность	23	45,1%
профессионализм	36	70,6%
работоспособность	19	37,3%
честность	9	17,6%

Кто по должности относится к членам команды управления МО? Получены следующие результаты, наглядно представленные в табл. 2.

Должности участников управленческой команды МО

Таблица 2

Должности	Частоты	% по столбцу
ведущие специалисты	5	9,8%
всех	3	5,9%
глава МО	3	5,9%
главные специалисты	10	19,6%
главный бухгалтер	5	9,8%
должность значения не имеет	4	7,8%
заведующие отделами	4	7,8%
заместители главы МО	31	60,8%
иные должности	1	2,0%
начальники управлений	3	5,9%
председатель Совета народных депутатов МО	3	5,9%
руководители предприятий и учреждений	6	11,8%
специалисты	12	23,5%

Конечно же, в члены управленческой команды, прежде всего, входят заместители главы МО. Это понятно большинству респондентов (60,8 %). Но помимо них в управленческую команду целесообразно включать и главных специалистов МО. Так считают 19,6 % опрошенных. Это и понятно. А вот включение в состав команды рядовых специалистов МО мы бы поставили под вопрос. Почему? Потому что размеры МО разнятся, и соответственно число работников разное. Количество специалистов может доходить и до 10, 15 и более человек. Поэтому включать в число членов управленческой команды специалистов МО не всегда оправдано.

На вопрос о важности и необходимости наличия лидера в управленческой команде МО 98 % опрошенных дали утвердительный ответ. Это говорит о понимании главами МО той важной роли, которую играет лидер в процессе функционирования команды. Лидер – это ключевая фигура, от которой зависит эффективная деятельность управленческой команды МО как в настоящем, так и в будущем.

Для того чтобы достигать целей и успешно решать задачи, необходимо вести людей за собой. А это под силу только лидеру. Это прекрасно понимает большинство участников исследования. Значительная часть управленческих команд МО

Владимирской области имеет своего лидера. Так ответили 92 % опрошенных.

Установлены проблемы, которые, по мнению глав МО, мешают внедрению командных мето-

дов работы в управлении их МО. Формулировки проблем и их процентное соотношение представлены в табл. 3.

Проблемы, препятствующие развитию процесса командообразования в МО

Таблица 3

Проблемы	Частоты	% по столбцу
иные проблемы	1	2,0%
кадровые	12	23,5%
низкая заработная плата специалистов	3	5,9%
пробелы в законодательстве	11	21,6%
проблем нет	7	13,7%
финансовые	8	15,7%

Как видно (см. табл. 3), ключевыми проблемами, препятствующими использованию командных методов работы, являются, прежде всего, отсутствие необходимого количества и качества квалифицированных кадров (23,5 %), пробелы в законодательстве (21,6 %) и недостаток финансовых средств (15,7 %).

Оптимизм при решении проблем различной этимологии - отличный помощник. С этим согласны те респонденты, которые ответили

следующим образом: «Проблем много, но все решаемые!».

Таким образом, в общем и целом результаты исследования показали, что все-таки необходимо проведение обучающих мероприятий по командообразованию для руководящего состава МО, а также решение кадровых вопросов, совершенствование законодательной базы и решение ресурсных проблем МО.

Литература

1. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. С. 1-14.
2. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – Москва: Вершина, 2006. С. 21-22.
3. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так и как это исправить / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. С. 18-22.
4. Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – январь 2005. № 1-2 (109). С. 64, 65, 72.