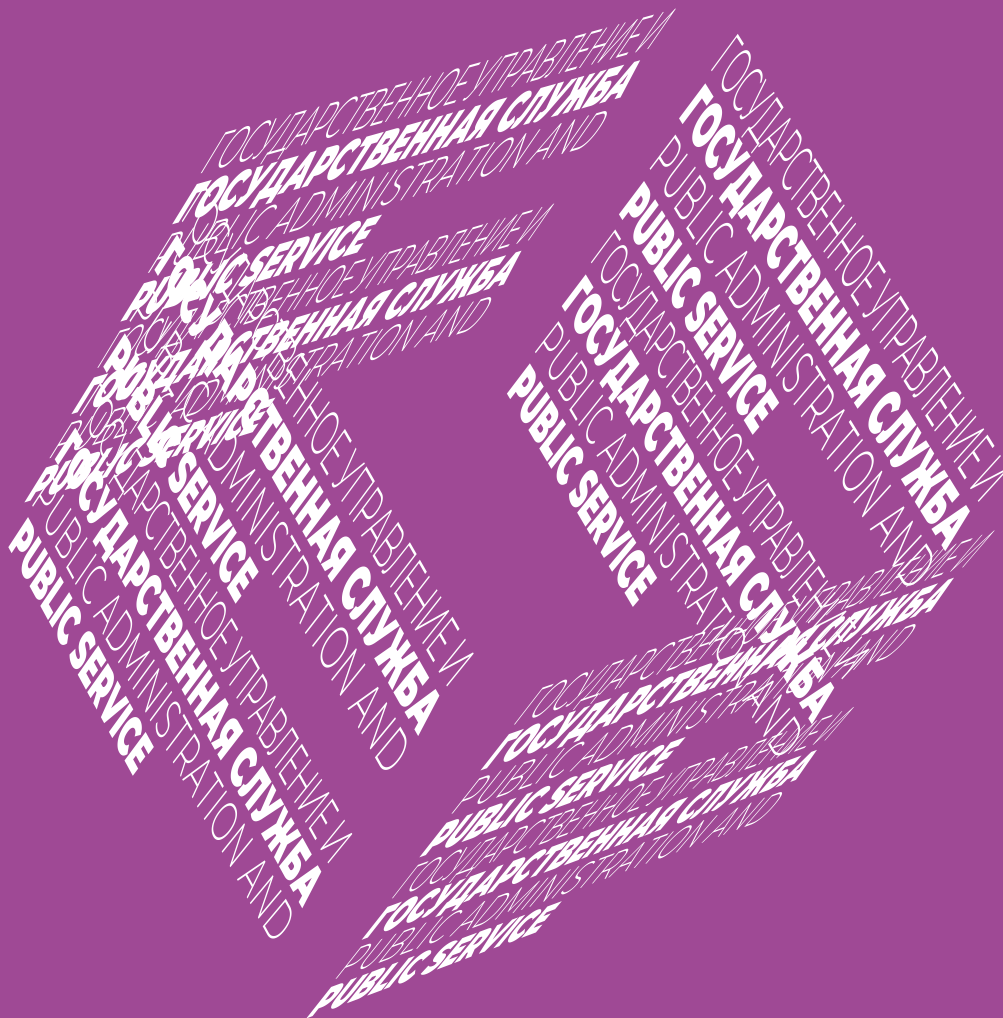


# 10/21

ПРЕПРИНТЫ



Ю. В. Снягин, Е. В. Селезнева  
А. В. Рожок, О. Н. Шебуракова  
Н. Ю. Снягина, О. Ю. Переверзина

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД  
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ  
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КАДРОВЫХ  
РЕГИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ**

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

**Синягин Ю.В., Селезнева Е.В., Рожок А.В., Шебуракова О.Н.,  
Синягина Н.Ю., Переверзина О.Ю.**

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД  
ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
КАДРОВЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ**

Москва 2021

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V., Rozhok A.V., Sheburakova O.N.,  
Sinyagina N.Pereverzina, O.

FEATURES OF THE FORMATION OF MANAGEMENT TEAMS  
FOR THE IMPLEMENTATION OF NATIONAL PROJECTS USING REGIONAL PER-  
SONNEL COMPETITIONS

Moscow 2021

## АННОТАЦИЯ

**Актуальность** исследования обусловлена необходимостью научно-практического совершенствования подходов к подбору и формированию управленческих команд для реализации национальных проектов; **цель исследования** – выявить особенности подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов; **задачи исследования:** а) выявить специфику кадровых региональных конкурсов как инструментов формирования управленческих команд; б) проанализировать специфические характеристики команд для реализации национальных целей и проектов на основе обобщения результатов кадровых региональных конкурсов; в) разработать модель требований к руководителям и управленческим командам по реализации национальных проектов в субъектах РФ; г) определить характерные особенности эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов; д) проанализировать личностные и групповые факторы эффективности руководителей как членов управленческой команды по реализации национальных проектов. Исследование проводилось в 2021 г. на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. В качестве **методов исследования** использовались научно-методологический анализ, психобиографический анализ, наблюдение, экспертный опрос, анкетирование, личностно-профессиональная диагностика, контент-анализ документов. Для анализа использовалась база данных 2019-2020 гг., которая включает результаты личностно-профессиональной диагностики государственных служащих, а также результаты экспертного опроса. Основными **результатами исследования** являются: уточнение содержания понятия «управленческая команда» по отношению к системе государственного управления; экспертно-аналитическая записка «Кадровые региональные конкурсы как инструменты формирования управленческих команд»; методические рекомендации по оптимизации процесса подбора команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов. **Основные выводы:** результаты научно-исследовательской работы могут быть полезны для создания базы по формированию эффективных управленческих команд во всех структурах государственного управления, а также разработки конкретных механизмов подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов. **Перспективы исследования** могут быть связаны с: выявлением ценностно-смысловых фак-

торов развития командного потенциала и повышения эффективности и продуктивности проектной деятельности в системе государственного управления; изучением психобиографических факторов развития у государственных служащих готовности к выполнению тех или иных управленческих и командных ролей; разработкой инструментов оценки управленческой команды в системе государственного управления как группового субъекта деятельности; совершенствованием технологии региональных кадровых конкурсов как инструмента подбора эффективных управленческих команд.

#### **Ключевые слова**

национальные проекты, региональные органы власти, проектный офис, управленческие команды, кадровые региональные конкурсы, критерии и показатели эффективности командной деятельности, отбор и формирование команды, комплексный ресурсный анализ, личностно-профессиональные ресурсы, командные ресурсы, управленческие и командные роли.

#### **Коды JEL Classification**

R13 – Общее равновесие и благосостояние, экономический анализ региональных экономических систем

R58 – Политика регионального развития

E61 – Цели политики; политические проекты и их гармоничность; координация политики

Y80 – Смежные дисциплины

## ABSTRACT

The **relevance** of the study is explained by the demand for scientific and practical improvement of approaches to the selection and formation of management teams for the implementation of national projects; The **purpose** of the study is to identify the features of the selection and formation of management teams for the implementation of national projects using personnel regional competitions; Research tasks: a) to identify the specifics of the regional personnel competitions as a tool for building management teams; b) to analyze the specific team properties relevant for the implementation of national goals and projects based on the generalization of the regional personnel competition results; c) to model the requirements to managers and managerial teams in relation to the implementation of national projects in the constituent units of the Russian Federation; d) to determine the characteristic properties of effective management teams for the implementation of national projects; e) to analyze personal and group effectiveness factors of managers as members of the management team implementing national projects. The study was conducted in 2021 at the Faculty of Management Personnel Evaluation and Development, RANEPA Graduate School of Public Administration. **Research methods:** scientific and methodological analysis, psychobiographic analysis, observation, expert survey, questionnaire, personal and professional diagnostics, content analysis of documents were used as research methodologies. The 2019-2020 database was used for the analysis, which includes personal and professional diagnostics results of civil servants, as well as the results of the expert survey. The main **results** of the study are: clarification of the concept of "Management team" in relation to the public administration system; Expert and analytical note "Regional personnel contests as a tool for building management teams"; Guidelines for optimizing the team selection process to implement national projects using regional personnel competitions. **Basic conclusions:** The results of research work may be useful for creating the basis for development of effective management teams in all the structures of public administration, as well as the development of specific mechanisms for selecting and building management teams for the implementation of national projects using regional personnel competitions. **Research prospects** may be associated with: identifying value-semantic factors for the development of team capacity and improving the efficiency and productivity of project activities in the public administration system; studying the psychobiographical development factors of civil servants' readiness to fulfill certain management and commanding roles;

developing the tools for assessing the management team in the public administration system as a group entity of the activities; improving the technology of regional personnel competitions as a tool for selecting effective management teams.

### **Keywords**

National projects, regional authorities, project office, management teams, regional personnel competitions, criteria and indicators of team activities, team selection and formation, comprehensive resource analysis, personal and professional resources, team resources, managerial and team roles.

### **JEL classification:**

R13 – General Equilibrium and Welfare Economic Analysis of Regional Economies

R58 – Regional Development Policy

E61 – Policy Objectives; Policy Designs and Consistency; Policy Coordination

Y80 – Related Disciplines

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

|  |               |  |
|--|---------------|--|
| Руководитель НИР, Заведующий научно – исследовательской лабораторией, доктор психологических наук, профессор | _____         | Ю.В. Синягин<br>(разделы 2.3, 3)                           |
|  | подпись, дата |  |
| Исполнители:   |               |  |
| Заведующий научно – исследовательским сектором, доктор психологических наук, профессор                       | _____         | Н.Ю. Синягина<br>(разделы 2.2, 3.3)                        |
|  | подпись, дата |  |
| Заведующий научно – исследовательским сектором, доктор психологических наук, профессор                       | _____         | Е.В. Селезнева<br>(введение, разделы 3.2, 2.3, заключение) |
|  | подпись, дата |  |
| Заведующий научно – исследовательским сектором, кандидат психологических наук, доцент                        | _____         | О.Ю. Переверзина (разделы 2.1, 3.3)                        |
|  | подпись, дата |  |
| Старший научный сотрудник, Кандидат филологических наук  | _____         | Н.Э. Готовщикова (раздел 1.3)                              |
|  | подпись, дата |  |
| Ведущий научный сотрудник, кандидат психологических наук   | _____         | А.В. Рожок<br>(разделы 1.2, 1.3, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3)       |
|  | подпись, дата |  |
| Научный сотрудник  | _____         | О.Н. Шебуракова<br>(раздел 1.1)                            |
|  | подпись, дата |  |
| Научный сотрудник  | _____         | Л.С. Лунева<br>(раздел 2.2)                                |
|  | подпись, дата |  |
| Научный сотрудник  | _____         | Ю.К. Баркова<br>(раздел 3.2)                               |
|  | подпись, дата |  |
| Научный сотрудник  | _____         | О.А. Воробьева<br>(раздел 3)                               |
|  | подпись, дата |  |
| Нормоконтроль  | _____         | О.А. Воробьева   |
|  | подпись, дата |  |



# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 9  |
| 1. Теоретико-методологические основы формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.....            | 13 |
| 1.1. Основные требования к руководителям и управленческим командам сквозь призму национальных целей и национальных проектов.....  | 13 |
| 1.2. Специфические характеристики команд для реализации национальных целей и проектов.....  | 16 |
| 1.3. Требования к участникам команд по реализации национальных проектов в субъектах РФ .....  | 20 |
| 2. Технологическое обеспечение процесса формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.....         | 26 |
| 2.1. Анализ отечественных исследований проблемы отбора, формирования и повышения эффективности деятельности проектных и управленческих команд..                               | 26 |
| 2.2. Анализ опыта и подходов в зарубежных исследованиях к формированию управленческих и проектных команд.....   | 29 |
| 2.3. Кадровые региональные конкурсы как инструмент формирования управленческих команд для реализации национальных проектов.....   | 33 |
| 3. Экспериментальная апробация модели подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов..... | 36 |
| 3.1. Определение характерных особенностей эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов.....   | 36 |
| 3.2. Анализ личностных и групповых факторов эффективности руководителей как членов управленческой команды по реализации национальных проектов.....                            | 39 |
| 3.3. Научно-практические рекомендации по подбору команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.....                            | 51 |
| Заключение .....  | 62 |
| Список использованных источников .....  | 64 |

## Введение

*Актуальность темы исследования* обусловлена необходимостью научно-практического совершенствования подходов к подбору и формированию управленческих команд для реализации национальных проектов, так как именно принципы командного управления в наибольшей степени соответствуют как масштабу и характеру заявленных целей этих проектов, так и особенностям процесса их достижения.

Анализ показывает, что цели, поставленные в рамках национальных проектов, задают сложную структуру управления процессом их реализации, в которой функции и полномочия распределяются между специалистами в области управления, принадлежащими к различным сферам организационной деятельности и совместно решающими организационные задачи и проблемы. Формирование командных отношений внутри подобных управленческих групп приводит к повышению, с одной стороны, оперативности и продуктивности, а с другой стороны, автономности и согласованности их работы; создает атмосферу творчества и, одновременно, ответственности за достижение общей социально значимой цели; обеспечивает высокие результаты управления в нестандартных ситуациях и при минимальных внешних управляющих воздействиях.

Одной из проблем в области исследования особенностей командного управления является проблема подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием технологии кадровых региональных конкурсов.

*Степень научной разработанности исследуемого вопроса.* В рамках социальной психологии, психологии управления, теории менеджмента, социологии, экономики понятие активно исследуются проблемы команды как одного из видов рабочей группы.

Теоретико-методологическую и эмпирическую основу для этих исследований составили многочисленные работы по психологии малой группы, в том числе, по ее формированию и развитию, структурной организации, механизмам внутригруппового взаимодействия, эффективности групповой деятельности и т.п. (А.В. Петровский, Л.И. Уманский, Э. Мэйо, Дж. Хоманс, Д. Абрамс, Т. Миллс, Б. Такмен и М.Дженсен, Д. Хейнен и Е. Якобсон, М. Маплс, К. Левин, В. Бион, А. Дрекслер, Д. Сибетт и Р. Форрестер и др.). Обобщение закономерностей, выявленных в результате наблюдений за деятельностью малых рабочих групп, позволило выделить рабочие группы, для которых были характерны высокие согласованность и продуктивность деятельности и качество результатов даже в сложных условиях и, одновременно, высокая степень удовлетворенности их членов внут-

ригрупповыми процессами и результатами. Для обозначения таких рабочих групп и стал использоваться термин «команда».

Среди описанных исследователями типов команд выделяется управленческая команда как группа руководителей, ориентированная на достижение социально значимой цели, взаимодействующая на основе разделяемых ценностей и обеспечивающая высокие результаты управления в нестандартных ситуациях.

Управленческие команды являются объектом активных исследований отечественных и зарубежных ученых и практиков (М.Р. Белбин, Р.Л. Дафт, И.В.Калинин, Дж.С. Максвелл, Ю.В.Синягин, В.С. Щитко и др.), при этом значительная часть исследований и практических руководств посвящена проблемам формирования, развития и обеспечения эффективности деятельности этих команд в сфере производства (О.Е. Артемов, Н.В. Боровикова, Г.Н. Ильина, И.А. Кадочникова, С.А. Никонова, Р. Кропп и Г. Паркер, О.Н. Толстикова и др.), а также вопросам оценки, диагностики и консультирования в процессах становления и функционирования управленческих команд (М.Ю. Базовая, И.В. Бурых, И.М. Марковская и др.). Значительно меньше работ посвящено проблемам формирования и функционирования управленческих команд в сфере государственного и муниципального управления (М.В. Долгов, Е.Н. Копылова, Т.А. Лачина, А.С. Никитин и др.), при этом только в исследованиях Е.Н. Копыловой затрагиваются проблемы формирования управленческих команд для реализации государственных региональных программ России.

Однако особенности подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов изучены еще недостаточно глубоко и требуют исследования.

*Цель исследования* - исследование особенностей подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.

*Объект исследования* - управленческая команда в системе государственного управления как коллективный субъект.

*Основные задачи исследования:*

- 1) Выявить специфику кадровых региональных конкурсов как инструментов формирования управленческих команд;
- 2) Проанализировать специфические характеристики команд для реализации национальных целей и проектов на основе обобщения результатов кадровых региональных конкурсов;

3) Разработать модель требований к руководителям и управленческим командам по реализации национальных проектов в субъектах РФ;

4) Определить характерные особенности эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов;

5) Проанализировать личностные и групповые факторы эффективности руководителей как членов управленческой команды по реализации национальных проектов.

*Гипотезы исследования:*

*Основные:*

1) Специфика деятельности по реализации национальных проектов задает особые требования к членам региональных управленческих команд, обеспечивающих достижение целей этих проектов. Эти требования касаются как набора необходимых компетенций и компетентностей, так и их оптимального профиля.

2) Кадровые региональные конкурсы по формированию управленческих команд в органах государственной власти могут выступать в качестве эффективного инструмента оценки, подбора оптимального состава и развития управленческих команд для реализации национальных проектов.

*Частные:*

1) Использование психобиографического метода в рамках кадровых региональных конкурсов в органах государственной власти для формирования управленческих команд позволяет получить объективную, достоверную, надежную информацию о личностно-профессиональных особенностях будущих членов этих команд.

2) Использование технологии комплексного ресурсного анализа позволяет оценить преимущественную направленность будущих членов управленческой команды на реализацию тех или иных управленческих и командных ролей и наличие у них соответствующих ресурсов для этого. Соотнесение выявленных ролевых предпочтений и специфики национального проекта позволит подбирать оптимальный состав управленческой команды по его реализации.

3) Внедрение кадровых региональных конкурсов для формирования управленческих команд в органах государственной власти позволит эффективнее формировать у кандидатов основные навыки, связанные с членством в команде, а также анализировать, как соотносятся с созданием эффективных проектных групп и командной работой различные аспекты руководства командой и стадии ее развития.

*Методы и методология исследования:* изучение материалов по теме исследования, научно-методологический анализ, психобиографический анализ, наблюдение, экспертный

опрос, анкетирование, личностно-профессиональная диагностика, контент-анализ документов. При обобщении и анализе эмпирических материалов будут использоваться методы статистической обработки данных с применением статистического пакета SPSS.

# **1. Теоретико-методологические основы формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов**

## **1.1. Основные требования к руководителям и управленческим командам сквозь призму национальных целей и национальных проектов**

Эффективность реализации национальных проектов относится к числу ключевых аспектов внутривластной повестки Российской Федерации. Недостаточная эффективность деятельности системы государственного управления, возрастающая критика деятельности органов со стороны бенефициаров, размытость стратегических ориентиров и ограниченность ресурсов стали серьезным импульсом для разработки методологических подходов к формированию системы стратегического целеполагания, обоснованного выбором приоритетов, оценкой и мониторингом социально значимых результатов деятельности органов власти.

Участниками национального проекта являются ответственные работники федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, иных органов и организаций, деятельность которых направлена на достижение целей, показателей, результатов и контрольных точек, выполнение задач и участие в мероприятиях национального и федерального проекта. Иными словами, «команды» преимущественно формируются из представителей исполнительной власти как на федеральном, так и на местном уровне.

К обязательствам участников национального проекта относятся:

- 1) Обеспечение исполнения национального проекта в соответствии с его паспортом и иными документами, указаниями и поручениями руководителя проекта;
- 2) Предоставление в ведомственный проектный офис информации о реализации соответствующего проекта;
- 3) Ответственность за достоверность, актуальность и полноту информации о реализации национального проекта;
- 4) Направление предложений по обеспечению своевременного достижения целей, целевых и дополнительных показателей национального проекта;
- 5) Предоставление информации о реализации национальных проектов.

Ключевой проблемой в контексте рассматриваемой нами темы, связанной с возможностями кадровых ресурсов в повышении эффективности реализации национальных проектов, является кадровый потенциал, наличие руководителей и специалистов, компе-

тентных в области проектного управления, готовых и способных к эффективной деятельности в условиях сложной комбинаторики функциональных и проектных задач.

Применение проектного подхода в управленческой деятельности, способствующего достижению социально-экономического эффекта, особенно в условиях неопределенности, в доминирующей степени определяется готовностью лиц, принимающих решения к деятельности в новом формате, развитием проектной культуры в органах власти, наличием компетентных специалистов. Внедрение методов и инструментов проектного управления в органах власти сопряжено с высоким уровнем инертности системы управления, с ориентированностью скорее на соблюдение формальных процессов, а не на достижение конечного социально значимого результата.

Кроме того, необходимо отметить и проблемы «двойного подчинения» в связи с параллельным использованием различных подходов к управлению [1]. Экспертами в качестве ключевой проблемной области выделяется и недостаточная компетентность и немотивированность персонала, неумение прогнозировать и работать на упреждение.

В проекте, как в специфической форме организации деятельности, ключевой проблемой становится формирование эффективной команды и управление командным взаимодействием. Для подготовки и реализации масштабных проектов требуются руководители всех уровней системы управления, обладающие компетенциями в области проектного управления и оценки рисков, и способные к эффективному управлению командами, иницирующие и поддерживающие изменения, направленные на совершенствование государственного управления, и постоянно наращивающие свою компетентность вместе с внешними изменениями.

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» определяет принципы проектного управления при организации работы по реализации национальных проектов. Разработкой проектов и планов мероприятий по реализации этих проектов занимается Федеральный проектный офис.

Обязательным для федеральных органов исполнительной власти является формирование в статусе самостоятельных подразделений ведомственных проектных офисов с полной занятостью сотрудников и возложением на них задач по организации проектной деятельности. Также, при необходимости, в подведомственных организациях могут формироваться проектные офисы.

Таким образом, реализуется задача по разработке и внедрению инструментов и механизмов проектного управления и вхождение проектов в рамки действующих государ-

ственных программ субъектов Российской Федерации. Все это происходит параллельно с деятельностью по формированию соответствующих региональных проектов и планов мероприятий по их реализации. Устанавливается персональная ответственность должностных лиц, которые занимаются реализацией проекта, как за организацию работы, так и за достижение целевых показателей. Этому способствует организуемый контроль деятельности и ответственности должностных лиц за реализацию национальных проектов.

Функции администратора национального проекта и ответственного за организацию проектной деятельности на уровне одного должностного лица соответствующего федерального органа исполнительной власти могут совмещаться.

Виды и роли персональной ответственности определяются на уровне соответствующего федерального органа исполнительной власти, который разрабатывает федеральный проект.

Сведения об ответственных должностных лицах фиксируются в паспорте национального проекта, а также в паспорте федерального проекта. В паспорте национального проекта отражаются данные об администраторе и кураторе проекта, в паспорте федерального проекта – о кураторе проекта, старшем должностном лице, администраторе и руководителе проекта. При реализации федерального проекта в отношении каждого участника предусматривается указание доли его участия в проекте в процентном выражении. На региональном уровне сохранен такой же подход.

Помимо отражения сведений об ответственных должностных лицах в паспортах региональных проектов очень важным является определение требований к оценке эффективности должностных лиц по достижению результатов, а также внедрение уже применяемых механизмов и систем контроля.

Прежде всего, это показатели, которые позволяют оценить эффективность работы каждого ответственного участника проектной работы при достижении целевых показателей, и учесть долю его вклада в общее дело. Также это затрагивает (причем на федеральном уровне, так и на региональном уровне) вопросы внедрения уже используемых систем контроля в новых условиях.

При реализации национальных проектов используется принцип проектного управления как наиболее важный метод управления, который осуществляется в течение всего жизненного цикла проекта.

На региональном уровне механизм проектного управления позволяет определить приоритеты развития территории, сократить время на принятие управленческих решений, распределить роли и задачи среди участников изменений, осуществить мониторинг и кор-



ректировку траектории реализации проектов, применять механизмы мотивации, эффективно расходовать финансирование, проводить обучение членов проектной команды.

Эффективность реализации национальных проектов зависит от ряда факторов, основным из которых можно считать формирование нового пула управленческих кадров, которые успешно могут реализовывать национальные проекты.

## **1.2. Специфические характеристики команд для реализации национальных целей и проектов**

Для подтверждения гипотезы о том, что специфика деятельности по реализации национальных проектов задает особые требования к набору и профилю компетенций и компетентностей членов региональных управленческих команд, обеспечивающих достижение целей этих проектов, на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС было проведено эмпирическое исследование.

При разработке теоретической модели этого исследования мы опирались на принципы активности субъекта деятельности и единства сознания и деятельности, а также положения психологии социального познания и концепции социальных представлений. Так как подобные представления возникают в ходе повседневных межличностных взаимодействий, формируются в результате социальной и материальной практики и разделяются людьми, входящими в ту или иную социальную, в частности, профессиональную группу, анализ представлений членов этой группы по поводу их деятельности дает возможность выявить особенности восприятия и понимания ими этой деятельности и определить те аспекты их групповой картины мира, которые опосредуют процессы и результаты этой деятельности.

Цель нашего исследования состояла в том, чтобы выявить особенности представлений государственных служащих регионального уровня управления, принимающих участие в реализации национальных проектов, о характеристиках команд, которые формируются для управления этими проектами.

В соответствии с целью исследования необходимо было выявить содержание и структуру представлений государственных служащих регионального уровня управления, принимающих участие в реализации национальных проектов, о:

- 1) показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов;
- 2) личностных качествах, особенностях поведения и специфике жизненного опыта членов реализующих национальные проекты управленческих команд, которые обеспечивают эффективность деятельности этих команд;

3) характеристиках управленческой команды, которые наиболее значимы для ее эффективной деятельности по реализации национальных проектов.

В качестве основного метода исследования был выбран экспертный опрос, для которого были разработаны специальные инструменты.

В качестве экспертов выступали государственные служащие, курирующие реализацию национальных проектов на региональном уровне.

В опросе участвовали 105 человек: 46 (43,81%) мужчин и 59 (56,19%) женщин. Средний возраст участников исследования составил 39,6 года, минимальный – 21 год, максимальный – 59 лет. Минимальный общий трудовой стаж 2 года, максимальный – 45 лет, средний – 20,3 года. Минимальный стаж работы в настоящей должности – 1 год, максимальный 5 лет, средний – 2,6 года.

Респонденты представляли ряд региональных министерств и ведомств Тверской и Самарской области.

Должности, которые занимают участники исследования, соответствуют нулевой (специалисты, старшие специалисты, референты, консультанты и т.п.) и второй (начальник отдела, заместитель начальника отдела, руководитель департамента, заместители министра и т.п.) группам должностей по «Классификатору должностей руководителей», разработанному на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

В ходе проведенного анализа участники исследования были разделены на две подгруппы. В первую вошли представители кадровых подразделений (42 человек, т.е. 40% от общей выборки), вторую составили представители подразделений региональных органов власти, непосредственно принимающих участие в реализации национальных проектов (63 человека, т.е. 60% от общей выборки).

Для исследования представлений государственных служащих о показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов, был разработан опросник, основанный на методе субъективного шкалирования.

На основе анализа научных публикаций по проблемам командообразования и развития управленческих команд [2] были определены критерии и показатели оценки эффективности деятельности управленческой команды. При этом мы исходили из ранее сформулированного нами положения о том, что в деятельности управленческих команд, как и в целом в профессиональной деятельности государственных служащих, реализуются функции системы государственного управления, а следовательно, по отношению к управленческой команде надо говорить об оценке не только эффективности, но и результативности ее деятельности [3].

В соответствии с этим в разработанный для исследования опросник были включены показатели оценки как результативности, так и эффективности деятельности управленческой команды. В окончательный список вошли 22 показателя.

В соответствии с инструкцией респонденты должны были оценить, в какой степени точны и полны предъявленные им показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов. Уровень значимости показателя для оценки эффективности деятельности команды по реализации национальных проектов определялся с помощью 7-балльной шкалы, в которой оценка «7» означала, что значимость данного показателя очень высока, оценка «1» - что данный показатель практически не имеет значимости, а остальные оценки обозначали промежуточную степень значимости того или иного показателя.

Анализ средних значений позволил установить, что средние оценки значимости показателей результативности и эффективности деятельности управленческой команды по реализации национальных проектов находятся в промежутке между 4 и 6 баллами. При этом средние оценки, полученные при обработке ответов представителей кадровых подразделений (1-я подгруппа) в целом ниже (по 19 из 22 показателей оценка их значимости составляет от 4,3 до 4,8 балла), чем средние оценки, полученные при обработке ответов представителей иных подразделений (2-я подгруппа) и по выборке в целом. Во 2-й подгруппе оценка значимости всех выделенных показателей выше 5 баллов, в выборке в целом – оценку выше 5 баллов получили 13 из 22 показателей. В то же время в 1-й подгруппе была получена наиболее высокая оценка (5,9 балла по 7-балльной шкале) одного из показателей, описывающих результативность деятельности управленческой команды по реализации национальных проектов – показателя «исполнение бюджета (выполнено в рамках финансовых ограничений)». Этот же показатель получил наиболее высокую оценку (5,5 балла по 7-балльной шкале) в целом по выборке. Во 2-й подгруппе наиболее высокие оценки (5,5 балла по 7-балльной шкале) получили такие показатели как «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)», «удовлетворенность членов команды своим трудом», «разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды», «взаимное уважение, доверие и открытость в общении». Таким образом, можно говорить о том, что оценка значимости того или другого показателя результативности и эффективности деятельности управленческой команды по реализации национальных проектов во многом обусловлена профессиональной позицией респондентов как субъектов данной оценки.

В ходе статистического анализа были выявлены и проанализированы различия в представлениях участников исследования, входящих в разные подгруппы, о тех или иных показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов. Значимые различия выявлены по 16 из 22 показателей эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов. Только по двум показателям: «соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям» и «исполнение бюджета (выполнено в рамках финансовых ограничений)» - средняя оценка значимо выше в 1-й подгруппе. Таким образом, для представителей кадровых подразделений при оценке эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов наиболее важны формальные показатели. Показатели, которые значимо выше оценили респонденты, входящие во 2-ю подгруппу, связаны, как мы уже отметили выше, с реальным достижением социального эффекта, а также с внутрикомандными процессами.

Факторный анализ с varimax-вращением позволил выявить взаимосвязи между представлениями участников исследования о показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов и латентную структуру этих представлений в целом по выборке и в каждой подгруппе.

Анализ результатов факторизации позволяет говорить о том, что в сознании участников исследования показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов объединяются в целостные структуры, каждую из которых можно рассматривать как определенный критерий оценки эффективности деятельности управленческих команд, реализующих национальные проекты. При этом полнота раскрытия критерия обусловлена числом описывающих его показателей, входящих в тот или иной фактор. При этом можно предположить, что различия в полноте представлений о характере критериев определяются различиями профессиональной позиции респондентов как субъектов данной оценки.

В целом исследование представлений участников исследования о показателях оценки эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов показало, что в сознании респондентов эффективность деятельности таких команд связана с мерой реализации таких критериев как:

- 1) рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство;
- 2) достижение социального эффекта;
- 3) дисциплина исполнения и продуктивность деятельности;
- 4) удовлетворенность процессом и результатами труда;
- 5) достижение командных целей и потенциал командного развития.

При этом можно утверждать, что наиболее важна, в представлениях респондентов, с точки зрения эффективности командной деятельности, реализация таких критериев как «рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство», «достижение социального эффекта» и «дисциплина исполнения и продуктивность деятельности», а наименее важна реализация критерия «достижение командных целей и потенциал командного развития». Важно также отметить, что включение в содержание одного фактора показателей, описывающих разные критерии, и формирование интегративных критериев, свидетельствует о том, что в сознании участников исследования отражается сложная взаимосвязь между процессуальными и результативными, а также между объективными и субъективными показателями эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов.

### **1.3. Требования к участникам команд по реализации национальных проектов в субъектах РФ**

В рамках исследования представлений государственных служащих регионального уровня управления, принимающих участие в реализации национальных проектов, о характеристиках команд, которые формируются для управления этими проектами, были проанализированы ответы участников экспертного опроса на вопросы, связанные с требованиями к участникам команд по реализации национальных проектов в субъектах РФ.

На вопрос «Существуют ли, с Вашей точки зрения, особые требования к личностно-профессиональным качествам участников и какие это требования?» содержательно ответили 36 из 42 участников исследования, входящих в 1-ю подгруппу, и все участники исследования, входящие во 2-ю подгруппу. Анализ ответов респондентов на вопрос о требованиях к личностно-профессиональным качествам участников команд по реализации национальных проектов показал, что в целом эксперты формулируют требования, исходя из самых общих представлений о качествах, необходимых для участников проектных команд.

В то же время, как показывают результаты исследований, которые проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ, структура личностно-профессионального потенциала государственных служащих, занимающихся проектной деятельностью и участвующих в работе управленческих команд, имеет определенную специфику [4].

Чтобы исследовать представления государственных служащих об особенностях личностно-профессионального потенциала участников команд по реализации националь-

ных проектов, был также разработан опросник, основанный на методе субъективного шкалирования.

При составлении списка личностных качеств, особенностей поведения и специфики жизненного опыта, значимых для эффективной деятельности команд по реализации национальных проектов, мы опирались на принципы ресурсного подхода и теоретическую модель личностно-профессионального потенциала кадров управления, разработанную доктором психологических наук, профессором Ю.В. Синягиным [5].

В итоге в список вошли 34 характеристики, описывающие личностные качества, особенности поведения и специфику жизненного опыта, которые проявляются в деятельности участников управленческих команд и имеют то или иное значение для ее эффективности и результативности.

Анализ средних значений позволил установить, какие личностные качества, особенности поведения и специфика жизненного опыта членов управленческих команд наиболее значимы для их эффективной деятельности в представлениях участников исследования в целом по выборке и в выделенных подгруппах.

Средние оценки, полученные при обработке ответов представителей кадровых подразделений (1-я подгруппа) в целом ниже (среднее по 34 показателям составляет 4,67 балла), чем средние оценки, полученные при обработке ответов представителей иных подразделений (2-я подгруппа) и по выборке в целом (среднее по 34 показателям составляет соответственно 4,77 и 4,73 балла), при этом по большинству показателей средние оценки в подгруппах и по выборке в целом ниже 5,0 баллов. По выборке в целом наиболее высокие оценки получили такие показатели как «личная заинтересованность и мотивация, направленная на реализацию проектных целей» (4,96 балла) и «самообладание, уравновешенность» (4,94 балла). В 1-й подгруппе наиболее высокие оценки получили такие показатели как «самообладание, уравновешенность» (5,14 балла), «ответственность и чувство долга» (5,07 балла) и «стрессоустойчивость, выдержка» (5,02 балла). Во 2-й подгруппе наиболее высокие оценки получены по таким показателям как «личная заинтересованность и мотивация, направленная на реализацию проектных целей» (5,16 балла) и «профессиональный опыт в соответствующей сфере деятельности» (5,02 балла).

Так как значимые различия в представлениях участников исследования, входящих в разные подгруппы, о личностных качествах, особенностях поведения, специфике жизненного опыта членов команд по реализации национальных проектов были выявлены только по одному показателю – «управленческий опыт» ( $p=0,034$ ), можно говорить о том, что в целом участники исследования, опираясь на собственный опыт работы либо по под-

бору проектных команд, либо по участию в их работе, осознают, что деятельность управленческой команды будет наиболее эффективной в том случае, когда все ее члены, во-первых, будут максимально вовлечены в решение поставленных перед командой задач, т.е. примут командные цели как свои собственные, а следовательно, будут ответственно относиться к решению поставленных перед ними задач, во-вторых, будут иметь достаточный уровень компетентности и профессионального опыта не только в сфере управления, но и в той сфере, с которой связаны цели проекта, в-третьих, будут способны выдерживать те психологические нагрузки, которые связаны как с уровнем социальной значимости реализуемого командой национального проекта, так и с особенностями внутрикомандных взаимодействий.

Факторный анализ с varimax-вращением подтвердил наличие взаимосвязей между представлениями участников исследования о личностных качествах, особенностях поведения, специфике жизненного опыта членов команд по реализации национальных проектов и позволил выявить латентную структуру этих представлений в целом по выборке и в каждой подгруппе.

Анализ содержания выделенных факторов показывает, что каждый из них описывает определенную интегративную личностно-деятельностную характеристику, т.е. в сознании участников исследования существуют неосознаваемые ими представления о структуре личностно-профессионального потенциала, которая обеспечивает эффективную деятельность государственного служащего в составе управленческой команды.

Обобщение результатов факторизации позволяет говорить о том, что в сознании участников исследования сформировано представление о том, что эффективность деятельности управленческой команды связана с уровнем развития у членов этой команды таких личностных качеств и особенностей поведения как:

- 1) лидерские способности;
- 2) коммуникативная компетентность;
- 3) управленческая компетентность;
- 4) ответственность;
- 5) мотивация достижения;
- 6) устойчивость к неопределенности;
- 7) склонность к командной работе;
- 8) сила личности;
- 9) способность к самоуправлению;
- 10) масштабность мышления;

- 11) стремление к саморазвитию;
- 12) низкая ориентация на личную безопасность.

При этом наиболее важным для эффективной деятельности управленческой команды, в представлениях участников исследования, является развитие у членов команды лидерских способностей, коммуникативной и управленческой компетентности, а также ответственности и мотивации достижения. Интересно, что представления респондентов о необходимости развития лидерских способностей у членов управленческих команд, реализующих национальные проекты, в определенной степени противоречат их же представлениям о незначительной роли командного лидерства в командной деятельности. Такое противоречие можно объяснить, с одной стороны, собственно природой таких когнитивных образований как представления, в соответствии с которой в структуре представлений одной и той же социальной группы одновременно могут сосуществовать взгляды, убеждения, мнения и т.п., противоречащие друг другу. С другой стороны, возможно, никакого противоречия не существует, и представления респондентов о развитии лидерских способностей связаны, скорее, не с распределением лидерства внутри команды, а с особенностями управленческих команд по реализации национальных проектов, в частности, с тем, что зачастую членам этих команд приходится самостоятельно, без поддержки своих коллег по команде, решать те или иные стоящие перед командой задачи, что, безусловно, требует развития прежде всего лидерских способностей.

Наименее важным для эффективной деятельности управленческой команды, в представлениях участников исследования, является развитие у членов команды способности к самоуправлению, масштабности мышления, стремления к саморазвитию и низкая ориентация на безопасность. И если последнее качество действительно играет незначительную роль в командной деятельности, то способность к самоуправлению, масштабность мышления и стремление к саморазвитию являются достаточно важными ресурсами не только с точки зрения отдельной личности, но и с точки зрения команды как социальной группы. Можно предположить, что представления об этих качествах как о незначительных для эффективной командной деятельности связаны с личным опытом участников исследования. В то же время исследования, проводящиеся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ, а также практика лично-профессионального консультирования и тренинговая работа с управленческими командами в сфере государственного управления показывают, что способность к самоуправлению, масштабность мышления и стремление к саморазвитию входят в структуру



проектного потенциала членов этих команд, обеспечивая эффективность командного взаимодействия, решения проектных задач и развития управленческой команды как группы.

В целом представленные в данной главе материалы позволяют сформулировать следующие *выводы*.

Специфика системы государственного управления как с точки зрения ее целей и задач, так и с точки зрения организационной структуры определяет особенности внедрения программно-целевого и проектного подходов в деятельность федеральных, региональных и муниципальных органов власти.

Возможность развития в органах государственной и муниципальной власти проектных форм деятельности и одновременно острая потребность в этом связаны, прежде всего, с необходимостью максимально эффективно и продуктивно реализовать национальные проекты, направленные на достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, определенных в Указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» и направленных на сохранение населения, здоровье и благополучие людей; обеспечение возможностей для самореализации и развития талантов; создание комфортной и безопасной среды для жизни; гарантии достойного труда и успешного предпринимательства; цифровую трансформацию.

Так как реализовать любой национальный проект можно только при объединении усилий как различных органов исполнительной власти, так и государственных и негосударственных организаций, и предприятий, наиболее эффективной формой деятельности участников национального проекта становится командная работа.

Главную роль в организации на региональном уровне командного управления в рамках национальных проектов: подборе участников управленческих команд, а также развитии проектного потенциала команды в целом и личностно-профессионального потенциала каждого из ее членов – должен играть региональный проектный офис.

В то же время критерии, на которые опираются сотрудники регионального проектного офиса при подборе управленческих команд для реализации национальных проектов, во многом определяются их субъективными представлениями о характеристиках эффективной управленческой команды.

Экспертный опрос, в котором участвовали государственные служащие, курирующие реализацию национальных проектов на региональном уровне, показал, что в сознании участников исследования критериями оценки эффективности деятельности команд по реализации являются: рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство ко-

манды; достижение социального эффекта; дисциплина исполнения и продуктивность деятельности; удовлетворенность процессом и результатами труда; достижение командных целей и потенциал командного развития. Наиболее значимыми для эффективной деятельности управленческой команды по реализации национальных проектов личностными качествами и особенностями поведения членов этой команды эксперты посчитали: лидерские способности; коммуникативную и управленческую компетентность; ответственность; высокую мотивацию достижения; устойчивость к неопределенности; склонность к командной работе; силу личности; способность к самоуправлению; масштабность мышления; стремление к саморазвитию; низкую ориентацию на личную безопасность. При этом наиболее важным для эффективной деятельности управленческой команды, в представлениях экспертов, является развитие у членов команды лидерских способностей, коммуникативной и управленческой компетентности, а также ответственности и мотивации достижения.

Результаты, полученные в ходе исследования, можно использовать в качестве материала для разработки рекомендаций по работе с управленческими командами, реализующими национальные проекты, в частности в рамках лично-профессионального консультирования членов управленческих команд, а также в рамках коллективной рефлексии командной деятельности.

## **2. Технологическое обеспечение процесса формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов**

### **2.1. Анализ отечественных исследований проблемы отбора, формирования и повышения эффективности деятельности проектных и управленческих команд**

Проектные и командные методы управления давно вышли за рамки функционирования бизнес-структур. На сегодняшний день командные и проектные методы работы с успехом используются в системе образования, здравоохранении, других отраслях социальной сферы.

Современная система государственного управления России во многом также ориентирована на использование командных и проектных методов управления как хорошо зарекомендовавших себя для быстрого достижения поставленных перед государственными органами целей, а также измеримости и прозрачности получаемых результатов.

Под проектной командой обычно понимается коллектив специалистов, обладающих специфическими компетенциями, объединенных для достижения конкретной цели в заранее заданные сроки (жизненный цикл проекта). Внутри проектной команды возможно разделение на команду управления (организации) проектом и процессную команду, которая обеспечивает содержательное наполнение проекта. Это идеальный вариант формирования проектной команды, однако на практике эти условия не всегда соблюдаются.

Переход к организации деятельности на основе проектных команд ставит перед руководителями ряд вопросов, таких как способы формирования команд, оценка их потенциала и эффективности, мотивация участников и др.

Для работы с проектами в условиях высокого уровня нестабильности и неопределенности подходят способы гибкого управления, в частности технологии на основе ценностей Agile и метода гибкого командного управления и взаимодействия Scrum.

Как и многие другие управленческие технологии, Agile – это продукт зарубежных ученых и практиков. Однако он активно внедряется в российскую практику и, следовательно, является предметом изучения отечественных исследователей. Так, О.Л. Чуланова [6] отмечает, что Agile-коучинг как способ организации командного взаимодействия актуален не только в работе с проектными командами, но и в таких организационных моделях как бирюзовые организации (живые организации, самообучающиеся организации и т.п.), а в тех случаях, когда ситуация нестабильности требует быстроты, гибкости, многозадачности, что приводит к невозможности использовать прежние управленческие схемы.

Интересным, на наш взгляд, является исследование такого феномена как «единое креативное поле команды» [7]. Ю.В. Прус, М.А. Федотова, И. Бинь указывают на то, что важным и основным вопросом является создание/совершенствование/переработка методологии и теории командного взаимодействия, так как в условиях социальных изменений именно неэффективная работа управленческих команд приводит к катастрофическим по своим масштабам последствиям.

Что касается такого важного вопроса, как оценка потенциала проектных команд, то здесь представляется интересным исследование М.В. Красностановой и Э.М. Шарафутдиновой, которые включают в оценочные методики такой значимый параметр как социальная чувствительность (как способность человека тонко и адекватно понимать/воспринимать/принимать другого человека). М.В. Красностановова и соавторы пишут: «По итогам проведенного исследования можно сделать основные выводы: уровень «социальной чувствительности» влияет на результативность команды и способность к инновационной деятельности; для оценки уровня инновационного потенциала проектной команды ориентироваться только на квалификацию членов команды недостаточно, важно также учитывать показатель «социальная чувствительность»; ... показатель «социальная чувствительность» может измеряться как методом ассессмент-центра, так и структурированным интервью» [8].

В рамках данной НИР особенно интересно рассмотреть исследования, посвященные проектному подходу в государственном управлении. Количество таких исследований, к сожалению, не велико. Однако все авторы сходятся на том, что проектный менеджмент будет находить все большее применение в государственном и муниципальном управлении, так как он показал значительное превышение показателей эффективности и результативности деятельности, чем традиционные методы. Это достигается, прежде всего, за счет концентрированного использования ресурсов, направленных на достижение целей, в четких временных рамках и с предсказуемым, запланированным результатом.

Обобщая основные проблемы, с которыми сталкиваются государственные органы в попытках реализации проектного менеджмента, можно выделить несколько кластеров трудностей:

- 1) целевые – начинается реализация тех проектов, которые не имеют очевидной пользы для развития территорий, не расставлены приоритеты реализации проектов или они расставлены неверно; значительная часть проектов, на которую затрачены немалые финансовые средства, прекращаются до того, как цель будет достигнута, либо являются

однократными, не переходят в статус долгосрочных регулярных программ; целевые индикаторы не связаны с выбираемыми технологиями и инструментами для их достижения;

2) ресурсные – недостаточно качественно проведено исследование и обоснование количества и качества необходимых для реализации проекта ресурсов и объемов финансирования, постоянно возникает нехватка ресурсов, руководители вынуждены «выбивать» дополнительные ресурсы, у большинства проектов низкая окупаемость и пр.

3) временные – проекты реализуются со значительным нарушением сроков, либо расчет сроков оказывается неверным изначально;

4) информационные – информация о проектах, реализуемых на конкретных территориях и в целом по стране, неточна или вообще отсутствует, тиражируемость проектов невелика;

5) человеческий фактор – не предусмотрено ответственности должностных лиц, виновных за недостижение целевых показателей, руководители проектов не обладают достаточной квалификацией для того, чтобы своевременно осуществлять корректирующие действия, служащие, реализующие проект, чрезмерно загружены и пр.

Таким образом, несмотря на всю очевидность необходимости использования проектных методов управления, современная система государственного управления еще не вполне готова использовать этот метод.

Национальные проекты могут быть одной из форм преодоления ограниченности «ведомственного мышления». Они предполагают формирование команд из представителей различных государственных органов, бизнес-структур, НКО и др. Безусловно, необходимо проводить специализированное обучение команд технологиям проектного менеджмента, проводить работу по мотивации команды, организовывать экспертное сопровождение проектов и межведомственное взаимодействие. Особое внимание стоит уделять информационному обеспечению и мониторингу промежуточных результатов.

Что касается управленческих команд, в настоящее время достаточно обширно представлены исследования, связанные с оценкой их эффективности и оценкой потенциала команды, а также различные авторские методики или адаптированные методы работы с командами.

Учеными и практиками предлагаются различные иные методики, дающие возможность производить оценку различных сторон деятельности управленческих команд. Так, Л.А. Горшкова, В.А. Поплавская предлагают инструментарий диагностики и формирования управленческой команды в рамках комплексной методики оценки организационного развития [9]. Л.Н. Аксеновская разработала и апробировала методику «ордерной диагно-

стики организационной культуры на уровне управленческой команды» [10]. А. Никитин предлагает разработку системы индикаторов для оценки эффективности региональных управленческих команд, а также применение принципов оценки в едином комплексе. Благодаря разработке подобной методологии станет возможным снижение уровня бюрократизации управленческих групп в регионах за счет исключения формализации методов командной работы и технологий командного менеджмента, особенно в долгосрочных проектах, а также профилактика мотивационных спадов на этапе реализации проектов [11]. В исследовании Т.А. Лачининой сделан акцент на определении и оценке эмоционального интеллекта каждого из членов управленческой команды и команды в целом [12].

Ю.В. Снягиным и авторским коллективом под его руководством представлен ряд исследований и разработок, касающихся формирования и оценки управленческих команд, их лидеров и участников.

Современной технологией оценки и развития управленческих команд является комплексный анализ командных ресурсов, который включает в себя выявление наиболее сильных личностно-профессиональных ресурсов членов потенциальной команды и в качестве основы эффективности деятельности команды содержит в себе принцип взаимодополняемости ресурсов участников командного взаимодействия [13].

М.В. Долгов разработал методику оценки команд на основе анализа взаимосвязанных факторов, которая называется «Модель 5F». Факторами формирования и развития команды в данной методике считаются: состав группы (команды), командная цель, лидерство, взаимодействие внутри команды и внешняя среда. В результате анализа практики сопровождения и развития команд в разных отраслях автору удалось выделить на основе «Модели 5F» 4 сценария развития команды, которые получили название «Философия», «Доверие», «Сплоченность», «Привлекательность» [14].

## **2.2. Анализ опыта и подходов в зарубежных исследованиях к формированию управленческих и проектных команд**

Командную работу большинство зарубежных авторов определяют как способность людей, работающих над одной задачей, работать вместе, эффективно общаться, предвидеть и удовлетворять требования друг друга и вселять уверенность друг другу, что приводит к согласованным коллективным действиям и запланированному итоговому результату [15].

A. Delarue и др. [16] полагают, что команда – это совокупность людей, взаимозависимых в своих задачах и разделяющих ответственность за результаты деятельности, представляющая целостную социальную структуру, встроенную в одну или несколько более

крупных социальных систем (бизнес-организация, государственное управление, корпорация), и управляющую своими отношениями внутри и вне границ организации.

Это определение чётко различает команды и группы, поскольку последние обычно не связаны с целями и общей производительностью и могут принадлежать к традиционным бюрократическим организациям. Определение также указывает на внутреннюю связь между командами и их целями, которые и определяют желаемые результаты. Ряд исследователей отмечает, что важно, чтобы у каждой команды была цель - продукт, который она создаёт, стратегия, которую она разрабатывают, или проблема, которую она пытается решить, при этом замечают, что в государственном секторе ясность цели не всегда задаётся чётко и конкретно [17].

По мнению многих учёных разных стран, переход к командной работе необратим. Это касается и государственного управления, где в зарубежной практике сегодня работа качественно изменилась и это ставят в заслугу управленческим командам. Сосредоточение внимания на результатах управленческой деятельности на выходе и, следовательно, на целях, начало распространяться в зарубежной практике государственного сектора с конца 20 века и характеризовалось повышением эффективности управленческой деятельности в целом [18]. Такая практика управления получила название New Public Management (NPM) - новое государственное управление и определялась как систематический, регулярный и всесторонний сбор, измерение, мониторинг и оценка важнейших аспектов организационной и индивидуальной управленческой деятельности посредством чётких целей и стандартов, показателей эффективности, единой системы измерения и контроля [19].

Другой тенденцией в государственном управлении последнего десятилетия выступает изменение традиционных иерархических организационных структур в децентрализованные специализированные подразделения. Широкое распространение получают пост-бюрократические структуры, например, все более распространёнными становятся самоуправляющиеся команды со своими задачами и обязанностями [20].

Однако некоторые исследователи утверждают, что формальная структура все ещё требуется. Так, по мнению К.Leonard и J.Krider, функциональные организации никуда не денутся, но для обеспечения масштабирования и консолидации административных задач они будут дополнены «сервисными центрами» и «центрами передового опыта» [21].

Исследователи отмечают, что отправной точкой при формировании команды выступает ее состав. Amy C. Edmondson [22] приводит аргументы, что организации процветают или терпят поражение в зависимости от того, насколько хорошо работают небольшие группы внутри команд, и на примерах показывает их ценность и значимость. Также

Amy C. Edmondson описывает факторы, которые мешают командам достигать успеха: межличностный страх, иррациональные представления о неудачах, отсутствие навыков группового мышления, стремление некоторых членов команд сделать карьеру, а не достигать цель команды, неумение работать с большими объёмами информации и т.п. Это, по мнению исследователя, не случится, если команду возглавляет опытный лидер, определяя способы преодоления названного, создавая атмосферу психологической безопасности и отвергая оборонительные межличностные отношения, которые препятствуют обмену идеями и продвижению к цели.

Одним из широко изучаемых и обсуждаемых в зарубежной науке вопросов является размер команды.

Существуют исследования, согласно которым наиболее эффективный размер команды от 5 до 10 человек. При большем числе участников возникает эффект «социального безделья», когда члены команды сокращают усилия в работе и чувствуют себя менее ответственными за ее результат, если численность членов команды превышает необходимую.

Также по мере роста команд возникает проблема обеспечения инклюзивного общения. R. Hackman [23] отмечает, что требуется всего 10 коммуникаций для каждого человека в команде из пяти человек, чтобы связаться со всеми остальными, но это число возрастает до 78 для команды из 13 человек. Поскольку сегодняшние команды в связи с глобализацией и объёмностью задач не могут быть маленькими, D. Ancona и H. Bresman в своей стратегии X-team [24] определяют три уровня команды по численности: *основной*, *оперативный* и *внешний*. Ядро (основной уровень) состоит из руководителей, ответственных за стратегию. Операционная группа принимает решения о повседневной работе. Внешняя сеть состоит из временных или частично занятых участников, которые привлекаются к определённому этапу проекта благодаря их специализированному опыту.

Как показывают исследования, такие характеристики как возраст, пол и репутация, могут быть важны для эффективности команды, но не являются главенствующими. Личностные черты членов команды, их ценности и способности имеют гораздо большее влияние на результат деятельности команд. Настроение и мировоззрение одного человека могут распространяться внутри команды, поэтому пессимистичный член команды может негативно повлиять на то, как вся группа видит свои цели и выполняет свою работу. Люди, которые ценят работу в команде, как правило, более уверены в себе и более склонны к сотрудничеству в командных условиях. Когда члены команды добросовестны, они лучше умеют регулировать свою командную работу, команды, состоящие из высокопрофессио-



нальных членов, способных учиться, рассуждать, приспосабливаться и решать проблемы, с большей вероятностью будут хорошо работать вместе [25].

Глобализация в целях стимулирования эффективности и роста инноваций увеличивает потребность в виртуальных командах. Это актуализирует развитие глобальных виртуальных команд (GVT) [26].

Глобальную виртуальную команду значительное количество исследователей определяют как группу специалистов разных национальностей и культур, со значительным опытом работы в совместных проектах и в области стоящих перед ними задач, которая охватывает определённые границы времени и обширную географию. Эти специалисты работают в виртуальной рабочей среде и выполняют задачи с помощью информационных и программных технологий. Поскольку общение происходит не лично, решающее значение для успеха такой команды имеют доверие и конструктивное общение. Решающее значение для использования преимуществ глобальных виртуальных команд и достижения их результатов имеет эффективное руководство на расстоянии [27].

Ещё одним видом команд, интересным с точки зрения задач настоящего обзора, являются сетевые команды (network of teams) [28] - способ организации команд с высокой степенью полномочий и развитой сетью коммуникаций, способной справляться с большим потоком информации. Сетевая структура является новым типом организационной структуры и часто рассматривается как менее иерархическая (то есть более плоская), более децентрализованная, и более гибкая, чем другие аналогичные структуры.

Значительное внимание зарубежные исследователи уделяют изучению коррелятов командного успеха, т.е. факторов, оказывающих значимое влияние на командную успешность. Перечислим наиболее значимые из них:

- *опыт плодотворного предыдущего сотрудничества* способствует быстрому включению в командную деятельность, пониманию ее цели, установлению главных точек взаимодействия (общего словаря, совместимых стилей деятельности) укреплению доверия;
- *сбалансированность команды* - команды, состоящие из разновозрастных сотрудников, женщин и мужчин, представителей различных деловых кругов, включающие учёных, скорее всего, будут выполнять работу более качественно;
- *чётко определённые цели и роли* – видение общих целей требует чёткой постановки задач и распределение ролей среди сотрудников, особенно это важно в больших командах;
- *хорошая связь* - членам команды следует разговаривать друг с другом в конструктивной и позитивной манере как во время неформальных индивидуальных дискуссий и на групповых встречах;

– *готовность к сотрудничеству* – мотивированное стремление работать в команде, достигаемое понимаемой и принимаемой сотрудниками корпоративной этики, продвижением культуры сотрудничества, обучением командной работе, а также различными видами стимулирования и поощрения;

– *технологическая готовность к удалённой совместной работе*, что требует всестороннего освоения технологий и программ, таких как Skype, Zoom, Microsoft Meeting и др.;

– *опытное руководство*: опытные лидеры ставят дальновидные цели, стремятся к высокому качеству труда, вдохновляют членов команды на это, уделяют значительное внимание молодым специалистам и разделяют признание и награды. Они также не допускают производственных и личных конфликтов, предусматривают различные риски, умеют справляться с неудачами и знают, когда кого-то и как надо удалить из команды.

Проведённый анализ зарубежного опыта и подходов к формированию разного вида команд может быть полезен для формирования отечественных команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.

### **2.3. Кадровые региональные конкурсы как инструмент формирования управленческих команд для реализации национальных проектов**

Кадровые региональные конкурсы позволяют провести качественный отбор специалистов для реализации целей национальных проектов.

Необходимо акцентировать внимание на том, что наблюдаются серьезные различия и в подходе к организации конкурса, и в методологии его проведения. Часть субъектов Российской Федерации разрабатывают собственную методологию проведения управленческих конкурсов (Новгородская область, Республика Карелия, Забайкальский край), другие в большей степени ориентированы на практику конкурса «Лидеры России» при непосредственной поддержке АНО РСВ (например, Кабардино-Балкарская республика, Сахалинская область, Республика Дагестан).

Регионы также используют технологию комплексного ресурсного анализа, разработанную на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС для формирования резервов управленческих кадров.

Управленческие региональные конкурсы привлекательны тем, что они затрагивают все сферы деятельности в регионе, соответственно, позволяют менять подход и принципы кадровой политики региона в целом, так как кандидатам предъявляются конкретные требования для отбора.

Вместе с тем, анализ практик позволяет сделать вывод, что возможности и потенциал открытых конкурсов используются крайне ограничено, в том числе и в области реализации национальных проектов.

Активизация процесса проведения открытых управленческих конкурсов наблюдается как на федеральном, так и на региональном уровне. Причем региональные практики свидетельствуют о смещении целевых ориентиров с поиска и привлечения необходимого персонала на формирование стратегического подхода, выработку системных решений, расширение форм привлечения, в том числе, сформированных по результатам конкурса управленческих резервов, к решению задач регионального развития. Большинство реализуемых открытых конкурсов, проектов и программ направлены на формирование и активное привлечение наиболее мотивированных потенциальных кадров с целью последующего отбора, и из них формируются пулы управленцев, которые используются при решении конкретных задач в области публичного управления. Направленность проводимых кадровых конкурсов позволяет сделать выводы о формирующейся тенденции к интеграции различных кадровых инициатив в контексте формирования единой региональной стратегии или долгосрочных целевых программ, ориентированных именно на формирование команды в логике единомышленников, а не «скамейки запасных».

Технология комплексного ресурсного анализа, разработанная ФОиР ВШГУ РАН-ХиГС и применяемая в ряде регионов при проведении открытых управленческих конкурсов, позволяет не только оценить готовность и потенциал каждого из конкурсантов, но и открыть дополнительные возможности для оценки управленческих команд и проектных групп.

В процессе проведения открытых управленческих конкурсов активно используются кейс-задания или работа над командным проектом, содержательно связанные со стратегическими целями и реализацией национальных проектов в регионе. В содержании самих заданий отражается региональная специфика, несмотря на общий для всех вопрос повышения эффективности реализации национальных проектов, акценты расставляются по-разному.

Технология оценки позволяют обеспечить ее «донастройку» для решения целого ряда специфических задач формирования и управления командой. Так, она позволяет, определить не только уровень готовности к командной работе, ориентированность на командное взаимодействие, но и оценить уровень внутреннего принятия поставленных организационных целей и задач, готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию. Кроме того, важной представляется возможность определения

предпочтительных командных ролей, формирования мотивационного профиля, командного потенциала через призму как объективно стоящих перед органами власти задач, так и в рамках проектной деятельности. В настоящее время потенциал технологии комплексного ресурсного анализа в ходе проведения открытого конкурса используется весьма ограниченно (преимущественно в целях отбора). Вместе с тем, данная технология открывает дополнительные возможности и в плане формирования управленческих команд и проектных групп под задачи регионального развития, обладает большим прогностическим потенциалом, а также позволяет выделить факторы и условия, как способствующие, так и препятствующие эффективности командного взаимодействия, определить приоритетные меры, направленные на развитие командных ресурсов для обеспечения эффективного решения как текущих, так и стратегических задач.

### **3. Экспериментальная апробация модели подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов**

#### **3.1. Определение характерных особенностей эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов**

В рамках эмпирического исследования, проведенного на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС для подтверждения гипотезы о том, что специфика деятельности по реализации национальных проектов задает особые требования к набору и профилю компетенций и компетентностей членов региональных управленческих команд, обеспечивающих достижение целей этих проектов (параграф 1.2), были выявлены представления государственных служащих регионального уровня управления, принимающих участие в реализации национальных проектов, о характеристиках управленческой команды, которые наиболее значимы для ее эффективной деятельности по реализации национальных проектов.

В этом исследовании также был использован опросник, основанный на методе субъективного шкалирования (параграф 1.2).

При составлении списка характеристик управленческой команды мы опирались на результаты анализа научных публикаций по проблемам командообразования и развития управленческих команд [2], а также данные, полученные в ходе исследований, которые проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ [29].

В итоге в список вошли 22 характеристики управленческой команды.

Анализ средних значений позволил установить, что наиболее высокие оценки по всем характеристикам управленческой команды были выставлены респондентами, входящими во 2-ю подгруппу. Самую высокую среднюю оценку при этом получила такая характеристика как «ориентация членов команды на решение организационных задач» (5,4 балла по 7-балльной шкале). В то же время респонденты, входящие в 1-ю подгруппу, выставляли в целом более низкие оценки, чем представители 2-й подгруппы. При этом наиболее низкая средняя оценка была получена по таким характеристикам как «открытое, демократичное и конструктивное взаимодействие» и «нацеленность членов команды на конечный результат» (4,0 балла по 7-балльной шкале), а единственной характеристикой управленческой команды, средняя оценка которой в данной подгруппе превысила 5 бал-

лов, оказалась «гибкость» (5,2 балла по 7-балльной шкале). Скорее всего, такая разница в оценках также связана с различиями профессиональной позиции респондентов по отношению к работе управленческих команд, реализующих национальные проекты.

Статистический анализ полученных данных показал значимые различия в средних оценках по 10 из 22 характеристик управленческой команды. При этом в представлениях государственных служащих, деятельность которых непосредственно связана с реализацией национальных проектов и которые включены в командную работу по их выполнению, в отличие от сотрудников кадровых подразделений, значимо важнее для эффективной работы управленческой команды ее характеристики, связанные, во-первых, с целеполаганием и мотивацией («ясность задачи, поставленной перед командой», «доминирование мотивации достижения над мотивацией избегания неудач», «нацеленность членов команды на конечный результат», «ориентация членов команды на решение организационных задач»), во-вторых, с профессионализмом и компетентностью, в том числе в области командного управления («высокий уровень профессиональной квалификации членов команды», «подготовленность членов команды в области проектного управления») и, в-третьих, с командным взаимодействием («открытое, демократичное и конструктивное взаимодействие», «использование сплоченности как инструмента в достижении поставленных целей», «взаимозаменяемость»). Можно говорить о том, что более высокая оценка респондентами, входящими во 2-ю подгруппу, этих аспектов деятельности управленческой команды и соответствующих им командных характеристик обусловлена реальным опытом командной работы.

Латентная структура представлений о показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов в целом по выборке и в каждой подгруппе была уточнена с помощью факторного анализа с varimax-вращением.

По выборке в целом и в подгруппах выделено по 9 факторов. Анализ показывает, что представления о характеристиках управленческой команды, обеспечивающих ее эффективную деятельность по реализации национальных проектов, в сознании участников исследования, как и показатели эффективности деятельности управленческой команды, объединяются в целостные структуры. Каждую из этих структур можно рассматривать как интегративные характеристики командной деятельности. При этом можно предположить, что различия в структуре каждой такой характеристики и полнота ее описания определяются различиями профессиональной позиции респондентов как субъектов данной оценки.

Обобщение результатов факторного анализа показало, что в сознании респондентов эффективность деятельности управленческих команд по реализации национальных

проектов связана с тем, насколько сформированы такие интегральные характеристики командной деятельности как:

- 1) сработанность (функциональная характеристика группового взаимодействия);
- 2) сплоченность (ценностная характеристика группового взаимодействия);
- 3) командные цели (вектор, масштаб и проработанность);
- 4) профессионализм, в том числе в области командного управления;
- 5) готовность команды к изменениям;
- 6) командное лидерство.

При этом анализ ответов респондентов показывает, что наиболее важна, в их представлениях, с точки зрения эффективности командной деятельности, сформированность таких ее характеристик как «командные цели», «сплоченность» и «профессионализм, в том числе в области командного управления». Такие представления в целом согласуются с общими социально-психологическими закономерностями групповой деятельности, в соответствии с которыми главными факторами эффективности деятельности любой группы являются наличие общегрупповых целей, общность членов группы на уровне их ценностных ориентаций, а также уровень профессионализма членов группы в соответствующей целях группы области.

В то же время наименее важна для эффективной командной деятельности в представлениях респондентов такая характеристика как «командное лидерство». Можно предположить, что с точки зрения участников исследования командное, т.е. групповое, распределенное лидерство не является ключевым фактором эффективности командной деятельности. Это подтверждается и при анализе средних значений: даже по характеристике «сильный лидер, обладающий авторитетом и имеющий неформальное влияние на членов команды» оценки по выборке и целом и в подгруппах не достигают 5,0 баллов (4,8 балла по выборке в целом, 4,6 балла в 1-й подгруппе, 4,9 балла во 2-й подгруппе). По характеристике «распределение лидерских функций между членами команды» средние значения еще ниже (4,4 балла по выборке в целом, 4,3 балла в 1-й подгруппе, 4,5 балла во 2-й подгруппе). При этом представители подразделений, которые реально участвуют в работе управленческих команд по реализации национальных проектов, оценивают обе эти характеристики выше, чем представители кадровых подразделений. Это говорит о том, что опыт реальной командной работы позволяет понять значимость командного лидерства в деятельности управленческой команды.

Важно отметить также, что интегральные характеристики командной деятельности в сознании респондентов существуют не по отдельности, а достаточно часто образуют

структуры более высокого порядка, чем базовые характеристики. Можно выделить структуры, включающие два компонента, например, «командные цели и сплоченность», «командные цели и готовность к изменениям», «командные цели и профессионализм, в том числе в области командного управления», «командные цели и командное лидерство», «сплоченность и готовность к изменениям», «профессионализм, в том числе в области командного управления и сплоченность»; существуют также структуры, включающие три компонента, например, «командные цели, сплоченность и готовность к изменениям», «командные цели, командное лидерство и сработанность», «командное лидерство, профессионализм и готовность к изменениям». Объединение интегральных характеристик командной деятельности в ту или иную структуру более высокого порядка в сознании респондентов можно рассматривать как отражение их представлений о динамике внутрикомандного взаимодействия. Так, структура «командные цели и сплоченность» является отражением, с одной стороны, представлений о том, что наличие общегрупповых целей приводит к формированию группы как сплоченной общности, а с другой стороны, представлений о том, что достичь общегрупповых целей можно только при достаточно высоком уровне групповой сплоченности; структура «сплоченность и готовность к изменениям» является отражением представлений о том, что общность понимания необходимости постоянного развития для команды приводит к формированию готовности к этому развитию и т.п.

### **3.2. Анализ личностных и групповых факторов эффективности руководителей как членов управленческой команды по реализации национальных проектов**

Чтобы подтвердить гипотезу о том, что использование технологии комплексного ресурсного анализа позволяет оценить преимущественную направленность будущих членов управленческой команды на реализацию тех или иных управленческих и командных ролей и наличие у них соответствующих ресурсов для этого, было проведено эмпирическое исследование.

Цель исследования состояла в том, чтобы методами комплексного ресурсного анализа выявить уровень сформированности личностных качеств, особенностей поведения, а также управленческих и командных ролей членов управленческих команд, которые обеспечивают эффективность их деятельности.

В соответствии с целью исследования необходимо было решить следующие задачи:



1) выявить уровень сформированности личностных качеств и особенностей поведения членов управленческих команд, которые выступают в качестве ресурсов для реализации управленческих и командных ролей;

2) определить уровень выраженности и специфику взаимосвязи управленческих и командных ролей членов управленческих команд.

Для анализа использовалась база данных, которая включает результаты личностно-профессиональной диагностики государственных служащих, в 2019 и 2020 гг. проходивших обучение по программам повышения квалификации «Системный подход в управлении регионом» и «Управленческое мастерство». Обе эти программы нацелены на развитие командных принципов в государственном управлении и внедрение и совершенствование командных методов работы на региональном уровне. В связи с этим на обучение приезжают сформированные в регионах команды. В рамках программы «Системный подход в управлении регионом» такие команды включают руководителей и заместителей руководителей региональных органов исполнительной власти, руководителей региональных институтов развития, руководителей и заместителей руководителей муниципальных образований, а в рамках программы «Управленческое мастерство» в такие команды входят также заместители руководителей субъектов РФ.

Всего в 2019 и 2020 гг. в обучении по программе «Системный подход в управлении регионом» участвовали 83 региональных команды (общая численность участников 994 человека), а в обучении по программе «Управленческое мастерство» - 16 региональных команд (общая численность участников – 51 человек).

Количественный состав команд варьировался от 2 до 28 человек. Так как величина команды как социальной группы во многом определяет характер ее ресурсов как группового субъекта деятельности, мы разделили команды по численности на четыре подгруппы, а затем случайным методом выбрали для дальнейшего анализа из каждой (помимо одной) подгруппы равное количество команд.

Общая численность участников, входящих в выбранные для анализа команды, составила 382 человека (347 человек – «Системный подход в управлении регионом», 35 человек – «Управленческое мастерство»): 235 (61,52%) мужчин и 147 (38,48%) женщин.

В рамках решения первой задачи при выборе личностных качеств и особенностей поведения членов управленческих команд, уровень сформированности которых было необходимо оценить, мы опирались на результаты исследования представлений экспертов о личностных качествах и особенностях поведения членов управленческой команды по реализации национальных проектов, обеспечивающих эффективность ее деятельности

(см. 1.3). Выделенные экспертами личностные качества и особенности поведения, как видно из таблицы 1, вполне корректно описываются первичными или интегральными шкалами используемого в комплексном ресурсном анализе опросника «Оценка управленческого потенциала» (опросник ОУП).

Таблица 1

Соотнесение представлений экспертов о личностных качествах и особенностях поведения членов управленческой команды по реализации национальных проектов и шкал опросника ОУП

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Личностные качества и особенности поведения членов управленческой команды по реализации национальных проектов, обеспечивающие эффективность ее деятельности, в представлениях экспертов | Шкалы опросника ОУП                  |
| Первичные шкалы   |                                      |
| Лидерские способности   | Склонность и способность к лидерству |
| Коммуникативная компетентность  | Коммуникативная компетентность       |
| Мотивация достижения  | Мотивация достижения                 |
| Устойчивость к неопределенности   | Склонность к риску                   |
| Сила личности   | Сила личности                        |
| Низкая ориентация на личную безопасность  | Ориентация на безопасность           |
| Ответственность   | Интернальность                       |
| Интегративные шкалы (метакомпетентности)  |                                      |
| Управленческая компетентность   | Управленческая компетентность        |
| Склонность к командной работе   | Готовность к командной работе        |
| Стремление к саморазвитию   | Готовность к саморазвитию            |
| Масштабность мышления   | Масштабность мышления                |
| Способность к самоуправлению  | Компетентности самоуправления        |

Было установлено, что в целом по выборке средние значения личностных качеств и особенностей поведения членов команд регионов, проходивших обучение по программам «Системный подход в управлении регионом» и «Управленческое мастерство», находятся в пределах 5 баллов.

Минимальные средние значения (5,01 балла) имеет такой показатель как «готовность к командной работе», а максимальные (5,81 балла) – такой показатель как «интернальность». Кроме того, средние значения выше 5,7 балла имеют такие показатели как «масштабность мышления» (5,71 балла), «склонность и способность к лидерству» (5,73

балла), «склонность к риску» (5,76 балла) и «готовность к саморазвитию» (5,80 балла). Таким образом, можно говорить, что, с одной стороны, члены команд регионов, составивших данную выборку, недостаточно готовы к командной работе, т.е. недостаточно ориентированы на командное взаимодействие и не вполне готовы внутренне принимать возникающие перед ними в рамках реализации тех или иных региональных проектов цели и задачи. С другой стороны, относительно более высокий уровень интернальности как индикатора субъектности позволяет говорить о том, что для членов команд регионов, составивших данную выборку, в среднем характерен достаточный уровень ответственности за результаты своей деятельности. Это в сочетании с таким же относительно высоким уровнем масштабности мышления, склонности и способности к лидерству, склонности к риску и готовности к саморазвитию можно рассматривать как потенциал для дальнейшего развития данных команд как групповых субъектов.

Как показал статистический анализ полученных результатов, для команд, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», характерен значимо более высокий уровень таких показателей, как «мотивация достижения», «склонность к риску» и «масштабность мышления» ( $p < 0,05$ ), а для команд, проходивших обучение по программе «Системный подход в управлении регионом», - такого показателя, как «ориентация на безопасность» ( $p < 0,05$ ). Несколько ниже уровня значимости находятся различия по таким показателям, как «интернальность» и «управленческая компетентность». При этом в целом можно говорить о том, что в тенденции члены команд, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», по сравнению с членами команд, проходивших обучение по программе «Системный подход в управлении регионом», отличаются более высоким уровнем ответственности, лидерских способностей, мотивации достижения; способны более глубоко и широко видеть и анализировать управленческие проблемы, а также лучше преодолевать сопротивление внешней среды и собственные внутренние ограничения; более уравновешены и готовы к компромиссу; в большей степени склонны к риску, но при этом лучше умеют оценивать его целесообразность; более успешно реализуют свои менеджерские и административные функции; в большей степени ориентированы на командное взаимодействие и непрерывное профессиональное и личное совершенствование.

В то же время члены команд, проходивших обучение по программе «Системный подход в управлении регионом», по сравнению с членами команд, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», в большей степени стремятся сохранить свое

должностное положение и умеют лучше видеть, осознавать и преодолевать проблемы в сфере межличностного взаимодействия.

Таким образом, можно говорить о том, что в целом личностные ресурсы, обеспечивающие реализацию тех или иных управленческих и командных ролей лучше сформированы у членов команд, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство». На наш взгляд, это, в частности, можно объяснить различиями в должностной структуре участников исследования. Так как для руководителей, занимающих более высокие должности, характерен более высокий уровень управленческого потенциала и управленческой готовности, что подтверждается исследованиями, проведенными на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС [3], у них оказываются лучше сформированы в том числе и компоненты управленческого потенциала, которые обеспечивают эффективность деятельности управленческой команды.

Можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности региональных управленческих команд по реализации национальных проектов повысится, если в команду будут сбалансированно включать руководителей, занимающих должности не только первого-второго, но и более высоких уровней.

В то же время при сравнении уровня сформированности выделенных личностных качеств и особенностей поведения в командах регионов, составивших данную выборку, вне зависимости от их численности, был выявлен значительный разброс средних значений. Например, если в командах 1, 2, 3, 4, 6, 14, 15, 18, 21, 22, 24 средние значения показателя «готовность к командной работе» были наименьшими по сравнению с другими показателями, то в командах 5, 8, 16, 17, 19, 26, 30 средние значения этого показателя были относительно высокими. Такой же разброс существует и по другим показателям. В целом можно говорить о том, что каждой команде, входящей в выборку, присущ собственный профиль ресурсов, который, как можно предположить, определяет особенности командного взаимодействия и командной деятельности.

Интересные результаты дал сравнительно-сопоставительный анализ уровня сформированности в командах регионов, составивших данную выборку, таких показателей, как «склонность и способность к лидерству», «мотивация достижения», «ориентация на безопасность», «склонность к риску», «готовность к командной работе» и «готовность к саморазвитию». Эти показатели можно рассматривать как субъективные факторы, определяющие динамику деятельности и развития управленческой команды как группового субъекта, в то время как интернальность, коммуникативная компетентность, сила личности, управленческая компетентность, компетентности самоуправления и масштабность

мышления являются скорее факторами, определяющими содержательную сторону и качество деятельности управленческой команды как группового субъекта.

В целом по выборке команды можно условно разделить на несколько подгрупп по соотношению уровня сформированности склонности и способности к лидерству, мотивации достижения, ориентации на безопасность, склонности к риску, готовности к командной работе и готовности к саморазвитию.

1 - команды с низкими показателями склонности и способности к лидерству, мотивации достижения, склонности к риску при относительно высоких показателях ориентации на безопасность, а также средних или ниже среднего показателях готовности к командной работе и готовности к саморазвитию (команды 7, 8, 21).

2 – команды с низкими показателями склонности и способности к лидерству, уровнем мотивации достижения выше среднего, преобладанием склонности к риску над ориентацией на безопасность, средней или ниже среднего готовностью к командной работе и средней или относительно высокой готовностью к саморазвитию (команды 9, 27, 31).

3 – команды с показателями склонности и способности к лидерству выше среднего, средней или низкой мотивацией достижения, средними, сбалансированными относительно друг друга показателями ориентации на безопасность и готовности к риску, низким уровнем готовности к командной работе и выше среднего или высоким уровнем готовности к саморазвитию (команды 2, 4, 12, 14, 22).

4 – команды с показателями склонности и способности к лидерству выше среднего, низкой мотивацией достижения, высокими или средними показателями ориентации на безопасность и готовности к риску (с преобладанием ориентации на безопасность), средним или выше среднего уровнем готовности к командной работе и готовности к саморазвитию (команды 5, 10).

5 – команды с показателями выше среднего или высокими склонности и способности к лидерству и мотивации достижения, средними или относительно высокими, сбалансированными относительно друг друга показателями ориентации на безопасность и готовности к риску (чаще с преобладанием готовности к риску), средним уровнем готовности к командной работе и выше среднего или высоким уровнем готовности к саморазвитию (команды 1, 11, 13, 16, 17, 24, 25, 29).

6 – команды с высокими показателями склонности и способности к лидерству и средними и высокими показателями мотивации достижения, высокой склонностью к риску при низкой, средней или высокой ориентации на безопасность, низкой готовностью к командной работе и высокой готовностью к саморазвитию (команды 15, 18, 23).

7 – команды с высокими показателями склонности и способности к лидерству и средними и высокими показателями мотивации достижения, сбалансированными относительно друг друга показателями ориентации на безопасность и готовности к риску (чаще с преобладанием готовности к риску), средним или высоким уровнем готовности к командной работе и готовности к саморазвитию (команды 6, 19, 20, 26, 28, 30).

8 – команды со средним уровнем склонности и способности к лидерству, средним или высоким уровнем мотивации достижения, низким уровнем ориентации на безопасность, высоким уровнем готовности к риску и готовности к саморазвитию и низким уровнем готовности к командной работе (команды 3, 32).

Безусловно, для команд, относящихся к той или иной из описанных подгрупп, будут характерны разные стратегия деятельности и динамика развития, а также разный профиль и уровень исполнения управленческих и командных ролей.

По итогам первого этапа нашего исследования можно сделать вывод о том, что использование технологии комплексного ресурсного анализа позволяет максимально точно и всесторонне оценить уровень сформированности личностных качеств и особенностей поведения членов управленческих команд, которые выступают в качестве ресурсов для реализации управленческих и командных ролей. На основе полученных данных при подборе состава управленческих команд по реализации национальных проектов возможна разработка «прогностического профиля командных ресурсов», что позволит заранее выявить возможные затруднения в реализации членами команды управленческих и командных ролей.

В рамках решения второй задачи необходимо было определить, насколько выражены и как взаимосвязаны у членов команд регионов, принимающих участие в исследовании, три типа групповых ролей: формальные управленческие роли, неформальные управленческие роли и командные роли.

Для анализа этих типов групповых ролей в нашем исследовании мы использовали биографические вопросы опросника ОУП (таблица 2).

## Инструменты анализа групповых ролей

| Тип групповой роли               | Вопрос опросника ОУП   | Варианты ответа  |
|----------------------------------|--|--|
| Формальная управленческая роль   | На руководящей работе Вы выполняли роль                                    | 1 – первого лица<br>2 – заместителя первого лица<br>3 –руководителя среднего звена<br>4 – не был(а) на руководящей работе<br>5 – иной ответ  |
| Неформальная управленческая роль | Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?              | 1 - кадровик<br>2 - штабник<br>3 - организатор<br>4 - аналитик<br>5 - дипломат<br>6 - наставник<br>7 - контролер<br>8 - инноватор<br>9 - хозяйственник<br>10 - эксперт-профессионал                          |
| Командная роль                   | В командном взаимодействии наиболее предпочтительной для Вас является роль | 1 - "реализатор"<br>2 - "координатор"<br>3 - "мотиватор"<br>4 - "генератор идей"<br>5 - "исследователь ресурсов"<br>6 - "эксперт-аналитик"<br>7 - "дипломат"<br>8 - "финишер"<br>9 - "уникальный специалист" |

Список неформальных управленческих ролей составлен в соответствии с разработанной В.Г. Асеевым и Ю.В. Синягиным моделью функционально-ролевой структуры управленческой группы [30] и отражает набор функций, обеспечивающих решение управленческих задач. При этом выбор той или иной неформальной управленческой роли членом управленческой группы определяется, с одной стороны, уровнем его управленческого потенциала и личными целями, а с другой стороны, его местом в социальной структуре группы, т.е. его формальной управленческой ролью.

Список командных ролей составлен в соответствии с моделью командных Р.М. Белбина [31] и отражает набор функций, обеспечивающих эффективность деятельности управленческой группы как команды.

В рамках исследования были изучены взаимосвязи между: а) выполняемыми формальными управленческими ролями и предпочтениями в области неформальных управленческих ролей; б) выполняемыми формальными управленческими ролями и предпочтениями в области командных ролей; в) предпочтениями в области неформальных управленческих и командных ролей.

По каждой из подгрупп (командам, проходившим обучение по программе «Системный подход в управлении регионом», и командам, проходившим обучение по программе «Управленческое мастерство») были построены таблицы сопряженности, которые позволили проанализировать совместное распределение вариантов ответов на вопросы:

1) «На руководящей работе Вы выполняли роль...» и «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?»;

2) «На руководящей работе Вы выполняли роль...» и «В командном взаимодействии наиболее предпочтительной для Вас является роль»;

3) «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?» и «В командном взаимодействии наиболее предпочтительной для Вас является роль».

Рассмотрим вначале особенности предпочтений в области неформальных управленческих ролей, характерные для участников исследования, выполняющих разные формальные управленческие роли.

Анализ данных показывает, прежде всего, что в обучении по программе «Системный подход в управлении регионом» принимали участие преимущественно руководители, играющие формальные роли первого лица, его заместителя и руководителя среднего звена, и число членов команд, выполняющих эти роли, было сопоставимо между собой (соответственно 126, 130 и 85 из 347 человек). В то же время в обучении по программе «Управленческое мастерство» принимали участие преимущественно руководители, играющие формальные роли первого лица (25 из 35 человек). Безусловно, это объективно связано с особенностями самих образовательных программ: программа «Управленческое мастерство» ориентирована на обучение руководителей, занимающих должности более высокого уровня, а следовательно, исполняющих чаще всего формальную роль первого лица.

Как показывают полученные сопоставления, руководители, выполняющие формальную роль первого лица, и обучающиеся по программе «Системный подход в управлении регионом», чаще всего предпочитают такую неформальную управленческую роль,



как организатор (48,41% от общего числа руководителей, выполняющих формальную роль первого лица). Неформальные роли хозяйственника, аналитика, дипломата, наставника и эксперта-профессионала в качестве своих предпочтений «первые лица» выбирают значительно реже (соответственно 14,29%, 8,73%, 7,94%, 7,14% и 5,56%); неформальные роли инноватора, контролера и штабника оказываются в числе их предпочтений еще реже (соответственно 3,97%, 3,17% и 0,79%), а роль кадровика оказывается среди «первых лиц» вообще не востребована.

Руководители, выполняющие формальную роль первого лица, и обучающиеся по программе «Управленческое мастерство», чаще всего также предпочитают такую неформальную управленческую роль, как организатор (52,00% от общего числа руководителей, выполняющих формальную роль первого лица). Значительно реже «первые лица» выбирают такие неформальные роли, как дипломат, наставник, инноватор и хозяйственник (соответственно 20,00%, 12,00%, 8,00% и 8,00%); а неформальные роли кадровика, штабника и эксперта-профессионала у них не востребованы.

Следует отметить, что в структуре неформальных управленческих ролей в командах, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», вообще отсутствуют неформальные роли кадровика и штабника.

Руководители, выполняющие формальную роль заместителя первого лица, и обучающиеся по программе «Системный подход в управлении регионом», чаще всего предпочитают также неформальную управленческую роль организатора (36,15% от общего числа руководителей, выполняющих формальную роль заместителя первого лица). Достаточно сбалансированно распределены предпочтения заместителей первого лица относительно неформальных ролей аналитика, наставника, дипломата и хозяйственника (соответственно 15,38%, 13,08%, 12,31% и 9,23%). Неформальная роль эксперта-профессионала оказывается предпочтительным выбором реже (6,92%), а роли контролера, инноватора, штабника и кадровика – еще реже (соответственно 2,31%, 2,31%, 1,54% и 0,77%).

Среди руководителей, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», всего 6 человек выполняли формальную роль заместителя первого лица, при этом 3 человека предпочитали исполнять такую неформальную управленческую роль как аналитик, и по одному человеку – роли организатора, дипломата и эксперта-профессионала.

Обратимся к анализу предпочтений участников исследования, выполняющих разные формальные управленческие роли, в области исполнения командных ролей.

Руководители, выполняющие формальную роль первого лица, и обучающиеся по программе «Системный подход в управлении регионом», предпочитают такую командную роль, как координатор (44,44% от общего числа руководителей, выполняющих формальную роль первого лица). Кроме того, относительно часто они выбирают роль реализатора и мотиватора (соответственно 22,22% и 13,49%), реже – роли эксперта-аналитика, генератора идей и дипломата (соответственно 7,94%, 5,56% и 3,17%) и совсем редко – роли уникального специалиста, исследователя ресурсов и финишера (соответственно 1,59%, 0,79% и 0,79%).

В структуре неформальных управленческих ролей в командах, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство» в целом отсутствует командная роль финишера, а руководители, выполняющие формальную роль первого лица, и обучающиеся по программе «Управленческое мастерство», предпочитают также командную роль координатора (44,44% от общего числа руководителей, выполняющих формальную роль первого лица). Достаточно востребована оказывается также роль генератора идей (20,00%), менее часто выбирают «первые лица» такие командные роли, как мотиватор (12,00%) и исследователь ресурсов (12,00%), достаточно редко они предпочитают выбирать командные роли реализатора (4,00%), эксперта-аналитика (4,00%) и дипломата (4,00%). Командная роль уникального специалиста оказалась в данной выборке не востребована «первыми лицами».

Руководители, выполняющие формальную роль заместителя первого лица, и обучающиеся по программе «Системный подход в управлении регионом», чаще всего выбирают, как и «первые лица» командную роль координатора (47,69% от общего числа руководителей, выполняющих формальную роль заместителя первого лица). Относительно часто они исполняют такие командные роли, как эксперт-аналитик (11,54%), реализатор (10,77%), генератор идей (10,00%), мотиватор (9,23%) и дипломат (7,69%). Командные роли исследователя ресурсов и уникального специалиста заместителям первого лица приходится исполнять крайне редко (по 1,54%), а не востребованной оказалась роль финишера.

Среди заместителей первого лица, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», три человека предпочитали выполнять командную роль координатора, два человека – командную роль эксперта-аналитика и один человек – командную роль генератора идей. Так как число обучавшихся по программе «Управленческое мастерство» «вторых лиц» было мало, не распределены оказались командные роли реализатора, мотиватора, исследователя ресурсов, дипломата и уникального специалиста.

Наконец, рассмотрим, как взаимосвязаны у участников исследования предпочтения в области неформальных управленческих и командных ролей.

Как видно из полученных данных, в командах регионов, проходивших обучение по программе «Системный подход в управлении регионом», наиболее часто оказываются взаимосвязаны такие неформальные и командные роли, как организатор и координатор (64,06% от общего числа руководителей, выполняющих неформальную роль организатора), наставник и координатор (38,10% от общего числа руководителей, выполняющих неформальную роль наставника), хозяйственник и реализатор (30,56% от общего числа руководителей, выполняющих неформальную роль хозяйственника), аналитик и координатор (29,63% от общего числа руководителей, выполняющих неформальную роль аналитика), организатор и реализатор (12,50% от общего числа руководителей, выполняющих неформальную роль организатора). Кроме того, 30,56% руководителей, которые выбирают неформальную роль дипломата, и 25,93% руководителей, выбирают неформальную роль аналитика, играют эту же роль в командных взаимодействиях.

Как было сказано выше, неформальные роли кадровика, штабника, контролера, инноватора и эксперта-профессионала в командах, обучавшихся по программе «Системный подход в управлении регионом», были востребованы намного реже, что не позволяет говорить о существовании явных закономерностей во взаимосвязях этих неформальных ролей с теми или иными командными ролями. Однако можно говорить об определенных тенденциях:

1) среди руководителей, которые выбирают неформальную роль эксперта-профессионала, 38,46% в командном взаимодействии предпочитают играть роль координатора, а 34,62% - роль эксперта-аналитика;

2) среди руководителей, выбирающих неформальную роль контролера, 44,44% в командном взаимодействии предпочитают играть роль координатора, а 33,33% - роль реализатора;

3) среди руководителей, которые выбирают неформальную роль инноватора, 33,33% в командном взаимодействии предпочитают играть роль реализатора, а 22,22% - роль координатора;

4) среди руководителей, выбирающих неформальную роль штабника, 50,00% в командном взаимодействии предпочитают играть роль координатора, а 33,33% - роль реализатора.

В командах регионов, проходивших обучение по программе «Управленческое мастерство», руководители, предпочитающие выполнять неформальную роль организатора,

чаще всего в командном взаимодействии играют роли координатора (7 человек) или исследователя ресурсов (3 человека). Среди руководителей, которые предпочитают играть неформальную роль аналитика, в команде 2 человека чаще всего играют роль координатора и 2 человека – роль эксперта-аналитика. 2 участника исследования, предпочитающие неформальную роль дипломата, в командном взаимодействии играют роль координатора, а еще 2 человека – роль генератора идей. Все участники исследования, предпочитающие неформальную роль наставника (3 человека), в команде выбирают роль генератора идей. Среди трех руководителей, которые предпочитают играть неформальную роль инноватора, в команде один чаще всего играет роль координатора, второй – роль генератора идей и третий – роль эксперта-аналитика. Два руководителя, выбирающих неформальную роль хозяйственника, в командном взаимодействии предпочитают роль координатора, а из двух руководителей, предпочитающих неформальную роль эксперта-профессионала, один играет в команде роль эксперта-аналитика, а второй - уникального специалиста.

Таким образом, по итогам второго этапа нашего исследования можно сделать вывод о том, что использование технологии комплексного ресурсного анализа позволяет оценить преимущественную направленность будущих членов управленческой команды на реализацию тех или иных управленческих и командных ролей.

### **3.3. Научно-практические рекомендации по подбору команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов**

Формирование эффективных проектных команд на региональном уровне и определение направлений оптимального использования потенциала кадровых региональных конкурсов связано с акцентированием внимания на нескольких ключевых моментах, которые непосредственно влияют на данный процесс.

*Деятельностный контекст* формирования эффективных проектных команд с использованием кадровых региональных конкурсов связан, как было показано в параграфе 1.1, с особенностями самой проектной деятельности в системе государственного и муниципального управления.

Исследователями подчеркивается, что сохраняется риск того, что внедрение проектного управления «сверху» усиливает потенциальную угрозу формальной демонстрации практики применения проектных методов. Важным представляется смещение акцентов на формирование и развитие культуры проектного управления в органах власти, готовности и способности руководства к организации деятельности в новых форматах. Этот процесс, как подчеркивалось в разделе 1 данной научно-исследовательской работы, во многом

определяется характером деятельности региональных проектных офисов, которые являются центральным звеном регионального проектного управления, и особенностями их взаимодействия с проектными офисами в профильных министерствах и департаментах, а также проектными офисами муниципалитетов.

На наш взгляд, проектный офис должен не просто выполнять информационно-мониторинговую функцию, а играть ключевую интегрирующую роль в системе управления проектной деятельностью на региональном уровне, определяя качественный заказ в области формирования и развития кадрового потенциала проектного управления.

Речь идет о том, что именно региональный проектный офис:

1) должен выступать в роли заказчика для разработчиков и операторов региональных кадровых конкурсов, инициируя создание такой модели диагностики, в рамках которой можно было бы оценивать уровень сформированности не только личностно-профессионального потенциала участников конкурса и их управленческой готовности в целом, но и определять степень их готовности к работе в команде и выявлять их преимущественную направленность на реализацию тех или иных управленческих и командных ролей и наличие у них соответствующих ресурсов для этого;

2) инициировать заказы на образовательные программы, обеспечивающие формирование у включенных в региональные резервы победителей региональных кадровых конкурсов, которые имеют опыт проектной деятельности, но не имеют опыта работы в органах власти, системных представлений о специфике данного вида деятельности с учетом не только реализуемых в настоящее время национальных проектов, но и стратегических приоритетов национального и регионального развития;

3) активно взаимодействуя с другими субъектами государственной кадровой политики, интегрировать заказы на образовательные программы и иные меры профессионального развития победителей региональных кадровых конкурсов, включенных в региональные резервы, а также действующих государственных служащих, обеспечивающие актуализацию и повышение уровня их готовности к командной работе;

4) способствовать подбору в региональные команды проектов таких кандидатов их кадровых резервов, которые бы в своем взаимодействии обеспечивали максимальную эффективность этих команд; в том числе, выступать в роли организатора оценки и развития кадрового потенциала проектной команды.

*Коммуникативный контекст* формирования эффективных проектных команд с использованием кадровых региональных конкурсов определяется специфичностью системы коммуникации в государственном управлении, потребностью в радикальной трансформа-

ции модели взаимодействия, новыми требованиями к системе внутренних и внешних коммуникаций.

Сущностные характеристики проектной деятельности сопряжены с серьезными модификациями целей, принципов управления, внутренних организационных и внешних коммуникаций в органах власти. Это, в частности, подтверждают и результаты, полученные в рамках данной научно-исследовательской работы. Так, с точки зрения экспертов, среди критериев оценки эффективности деятельности команд по реализации наиболее важным является «рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство»; среди способствующих эффективной деятельности управленческой команды личностных качеств и особенностей поведения ее членов наиболее значимыми являются лидерские способности и коммуникативная компетентность; среди интегральных характеристик командной деятельности, которые обеспечивают ее эффективную деятельность по реализации национальных проектов, одной из наиболее важных является сплочённость. Таким образом, на первый план выходят именно коммуникативные аспекты командной деятельности.

*Специфика самих проектных команд в системе государственного управления* также оказывает серьезное влияние на процессы формирования эффективных проектных команд на региональном уровне.

Региональная проектная команда реально представляет собой некую совокупность микрокоманд, формируемых внутри конкретных органов власти, воспринимающих и конечный результат, и собственный вклад исходя из ведомственных интересов. В этой связи актуализируется проблема выстраивания логики сетевого взаимодействия, поиска эффективных моделей определения состава команды и ее структуры как единого целого. Особую роль в формировании эффективной команды играет качественный подбор на основе объективной оценки, позволяющей не просто оценить способность того или иного потенциального члена команды к выполнению определенной роли, но и получить комплексное представление о личностно-профессиональных и управленческих ресурсах сквозь призму проектных задач.

Как показывают результаты данной научно-исследовательской работы, основными «мишенями» оценки возможных участников командной деятельности по реализации национальных проектов должны быть такие личностные качества и особенности поведения, как интернальность, коммуникативная компетентность, склонность и способность к лидерству, мотивация достижения, низкая ориентация на безопасность, сила личности,

склонность к риску, управленческая компетентность, готовность к командной работе, компетентности самоуправления, масштабность мышления, готовность к саморазвитию.

*Инструментальный аспект* формирования на региональном уровне эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов связан с технологиями качественного подбора проектных команд, определением требований, условий и факторов, позволяющих с большей степенью уверенности прогнозировать успешность команды в контексте решения системных задач развития региона. С этой точки зрения наиболее полное использование потенциала региональных кадровых конкурсов открывает дополнительные возможности для формирования качественного состава проектных команд. При этом, как свидетельствуют результаты данной научно-исследовательской работы, наиболее эффективным инструментом диагностики личностно-профессионального потенциала участников конкурсов и оценки их готовности к командной деятельности является комплексный ресурсный анализ, методология и технология которого разработана на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

В этой связи можно предложить ряд *научно-практических рекомендаций*, направленных на повышение эффективности использования региональных кадровых конкурсов для формирования управленческих команд, обеспечивающих реализацию национальных проектов.

В настоящее время потенциал победителей и участников региональных кадровых конкурсов недостаточно используется для решения задач регионального управления в целом, и для формирования региональных управленческих команд, в том числе обеспечивающих реализацию национальных проектов, в частности.

В то же время, как показывают исследования и практика в области работы с кадровыми резервами, которые проводится на Факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, при формировании резерва управленческих кадров именно открытые конкурсы могут привлечь наибольшее число «талантливых и успешных управленцев из различных сфер хозяйственно-экономической деятельности» и «обеспечить грамотный отбор наиболее талантливых и эффективных потенциальных кандидатов, соответствующих требованиям номенклатуры замещаемых должностей и имеющих необходимые для этого личностно-профессиональные и управленческие ресурсы» [32].

При этом получаемая в ходе региональных кадровых конкурсов диагностическая информация, особенно при условии использования в их рамках технологии комплексного ресурсного анализа, как показывает наше исследование, позволяет оценить:

1) уровень личностно-профессиональных, в том числе управленческих ресурсов каждого участника конкурса;

2) его преимущественную направленность на реализацию тех или иных профессиональных, управленческих и командных ролей и сформированность соответствующих этим ролям ресурсов;

3) его опыт в области проектной деятельности и потенциальную готовность к командной работе.

Проведение региональных кадровых конкурсов может способствовать формированию региональной базы потенциальных членов региональных управленческих команд. Для этого не требуется вносить радикальные изменения в применяемые в рамках конкурсов методики и технологии. Необходима только некоторая «донастройка» системы оценки и применяемых диагностических инструментов в части оценки опыта в области проектной деятельности и готовности к командной работе.

Анализ опыта участников регионального кадрового конкурса в области проектной деятельности должен касаться следующих аспектов:

1) в какой сфере был получен этот опыт (государственное управление, коммерческий и/или социальный сектор);

2) на каком уровне были реализованы проекты (федеральный, региональный, муниципальный и др.);

3) каков масштаб этих проектов;

4) какие функции в рамках проекта выполнял конкурсант (к примеру, управление содержанием проекта, управление финансами и бюджетом, управление качеством, управление рисками проекта, управление информацией и коммуникациями в проекте или исключительно исполнительские функции в проектной команде) и т.п.

Не менее важно уже на этапе конкурсного отбора оценить степень мотивированности участников к проектной деятельности и зафиксировать желаемые сферы и области для самореализации (даже если отсутствует опыт в данной сфере или области). Особенно важно это при рассмотрении кандидатов молодежных конкурсов.

В рамках конкурсных процедур следует использовать кейс-методы, различные формы групповой работы, имитационное моделирование, направленные на оценку не только проектных компетенций, но и способностей к выработке проектных идей, к генерации проектных решений в рамках направлений национальных проектов. Это позволит не только выделить участников в плане их готовности к проектной деятельности, но и



сформировать банк проектных решений, которые могут использоваться в дальнейшем при разработке региональных проектов.

Кроме того, наблюдение за выполнением конкурсных групповых заданий и/или анализ их видео-записей позволят получить информацию о:

1) управленческих и командных ролях, которые предпочитают играть участники конкурса в процессе групповой работы;

2) особенностях взаимодействия участников конкурса при решении групповых задач (в том числе, затруднениях в общении, стилях разрешения конфликтов и т.п.);

3) вовлеченности в групповой процесс.

В дальнейшем вся полученная об участниках и победителях региональных кадровых конкурсов информация может использоваться при подборе (рекомендации) кандидатов в управленческие команды, реализующие тот или иной национальный проект.

Однако, прежде чем рекомендовать победителей региональных кадровых конкурсов, включенных в региональные резервы, в ту или иную проектную команду, желательно, чтобы они прошли дополнительную подготовку в рамках краткосрочных образовательных программ или реализации локальных проектов. При этом программы обучения должны быть основаны на результатах оценки компетенций резервистов.

Представляется необходимым проведение данной работы в несколько этапов. На первом этапе необходимо выявить, какие компетенции у того или иного кандидата в региональную управленческую команду по реализации национальных проектов необходимо развивать. Для этого необходимо определить его профиль с определенным набором компетенций, которые нужны для целей реализации национальных проектов, а также степень критичности выраженности той или иной компетенции. При этом необходимо обозначить, что компетенции могут иметь отношение как к профессиональным навыкам, так и к личностным характеристикам. Пример описания профиля компетенций представлен в таблице 3.

Образец модели компетенций на примере позиции «Руководитель проекта»

| № | Компетенции                     | Описание компетенции   |
|---|---------------------------------|--|
| 1 | Профессиональная компетентность | Наличие теоретических знаний и практического опыта в области проектного управления. Опыт реализации проектов аналогичного уровня.                          |
| 2 | Инновационность                 | Умение смотреть на вещи нестандартно, открытость изменениям и готовность внедрять новые технологии в своей практике.                                       |
| 3 | Адаптивность                    | Способность быстро приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, действовать в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов.                    |
| 4 | Коммуникабельность              | Способность создавать продуктивные межличностные связи, открытость в общении и готовность к поиску взаимовыгодных решений.                                 |
| 5 | Командность                     | Умение работать в команде, готовность к групповым формам взаимодействия и коллективному принятию решений, а также готовность нести за них ответственность. |

Помимо модели компетенций необходимо составить перечень индикаторов, по которым можно было бы определить степень соответствия кандидата потенциальной позиции и кругу обязанностей в команде.

При разработке модели компетенций и их индикаторов необходимо учитывать специфику деятельности сотрудника.

Выбор образовательной программы может быть обусловлен рядом факторов – от продолжительности (долгосрочная/ краткосрочная) до формата проведения (с отрывом от производства/ без отрыва от производства). Однако в последнее время чаще всего предпочтение отдается краткосрочным программам, которые направлены на практическую отработку обучаемым инструментам сразу в реальной работе. При этом в процессе обучения может быть применена практика решения кейсовых задач. Кейс позволяет отстраниться от конкретных сюжетов и рабочих задач, и в то же время заняться решением конкретной задачи «в экологических условиях». При таком методе работы большое значение имеет правильная постановка проблемы, с которой кандидаты в члены управленческих команд либо могут столкнуться, либо уже сталкивались. Ниже представлен пример того, какими должны быть кейсы с точки зрения их содержания для решения различных задач (таблица 4).

## Пример составления кейсов для руководителей

| На что направлено развитие            | Моделирование ситуации   | Описание кейса   |
|---------------------------------------|--|--|
| Навыки управления                     | Участники кейса разделены субординацией и разноуровневыми позициями: руководитель – подчиненный.   | Краткое описание ситуации (в чем именно заключается проблема, перечень участвующих сторон)   |
|                                       | Проблема для проработки:<br>Недостаток авторитета руководителя <ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкий уровень организованности работы</li> <li>• Низкая результативность сотрудников</li> </ul>   | Вопрос, на который нужно ответить: «Что Вы сделаете в данной ситуации?»  |
| Аналитические способности             | В кейсе содержится много информации, фактов, которые могут иметь косвенное отношение к проблеме. Его решение позволит развить умение анализировать информацию, отделять главное от второстепенного.<br>Проблема для проработки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточно развитое умение работать с большим объемом данных</li> </ul>   | Несколько сюжетных линий и действующих сторон.   |
| Навыки планирования и прогнозирования | Описывая проблему, нужно делать акцент на то, как развиваются события. Участников немного, сюжетная линия одна. События даются в незавершенном виде, чтобы спровоцировать участника (сотрудника) на прогноз.<br>Проблема для проработки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость прогнозировать развитие событий с учетом имеющихся ресурсов</li> <li>• Необходимость анализа актуальной ситуации и потенциального развития событий.</li> </ul> | Кейс содержит в себе много фактов и сопутствующей информации, на основе которой необходимо принимать решения, влияющие на будущие события.<br><br>Вопрос, на который нужно ответить: «Каким образом события будут развиваться?»                          |
| Коммуникации и групповая работа       | Ситуация связана с необходимостью выстраивать коммуникации с различными сторонами – внутренними и внешними клиентами (государственными и коммерческими организациями), а также разрешать конфликты.<br>Проблема для проработки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие конфликтных ситуаций</li> <li>• Необходимость выстраивать долгосрочные эффективные коммуникации</li> </ul>  | Кейс содержит в себе проблемную ситуацию, в которой принимает участие сразу несколько сторон. Возможны предпосылки возникновения конфликта.<br>Вопрос, на который нужно ответить: «Как добиться взаимовыгодного решения для всех сторон взаимодействия?» |

Для дальнейшей работы по повышению эффективности кадровой работы для целей национальных проектов следует обратить внимание на наиболее выраженные метакомпетентности и зоны развития в каждом регионе. Основными личностно-профессиональными ресурсами региональных команд, как показывают результаты данной научно-исследовательской работы (параграф 3.1), являются готовность к саморазвитию, в том числе стремление к постоянному профессиональному и карьерному росту, расширению сферы экспертно-аналитической компетентности, а также готовность к командной работе, что можно использовать при подготовке к трансформации существующих инструментов управления.

Следует подчеркнуть, что структурно-функциональные особенности и проблемные зоны формирования проектных команд на региональном уровне во многом обусловлены статусом руководителя проекта. Руководитель проектной команды, как правило, наделяется этой ролью в соответствии с его полномочиями и компетенцией органа власти в области реализации того или иного направления государственной политики. В процессе формирования команды проекта возникает потребность в учете личностных особенностей руководителя, особенностей организационных культур, личностных и профессиональных ресурсов членов команды с учетом региональной специфики реализации национальных проектов.

После официального закрепления состава и привлечения участников конкурса целесообразным представляется проведение оценки кадрового потенциала проектной команды. Целью оценки является получение наиболее полной информации о качественном составе команды и уровне ее управленческого и командного потенциала.

Так, как показывают результаты данной научно-исследовательской работы, комплексный ресурсный анализ, с одной стороны, обеспечит объективную оценку управленческого потенциала у каждого из кандидатов в состав управленческой команды и их готовности к реализации своих управленческих функций в рамках командной структуры, а с другой стороны, позволит выявить, какие управленческие и командные роли предпочитает тот или иной кандидат.

На основе анализа результатов личностно-профессиональной диагностики может для каждого из кандидатов в состав управленческой команды быть разработана индивидуальная программа личностно-профессионального развития, в рамках которой было бы обеспечено опережающее совершенствование необходимых для проектной деятельности и командного взаимодействия компетентностей.

Одновременно на основе анализа структуры предпочитаемых управленческих и командных ролей у кандидатов в состав управленческой команды по реализации национальных проектов может быть разработана «прогностическая матрица управленческих и командных ролей», что позволит:

- 1) соотнести выявленные ролевые предпочтения и специфику национального проекта;
- 2) выявить «лакуны» и возможный дисбаланс в ролевой структуре формируемой команды;
- 3) спрогнозировать возможные конфликты ролевых интересов между будущими членами команды;
- 4) при необходимости ввести в состав команды новых членов, ориентированных на исполнение недостающих для эффективной деятельности команды ролей;
- 5) в рамках индивидуального личностно-профессионального консультирования членов команды выявить внутренние затруднения, связанные с исполнением тех или иных управленческих и командных ролей и наметить пути преодоления этих затруднений;
- 6) в рамках группового личностно-профессионального консультирования определить проблемные точки в ролевом взаимодействии членов команды и совместно найти оптимальные варианты этого взаимодействия, обеспечивающие оптимизацию деятельности команды в целом.

В целом оценка позволяет повысить адресность рекомендаций по наращиванию командных ресурсов для обеспечения эффективного решения проектных задач, а также определить комплекс действий, направленных на командообразование в условиях максимально приближенных к реальной проектной деятельности.

Представляется целесообразным проведение специальной проектной сессии, направленной не только на повышение уровня сплоченности команды, но, прежде всего, на формирование общего видения ожидаемых результатов, понимание логики проекта, личностно-профессиональных ресурсов, ресурсов команды и принятие определенных ролей в проекте.

Следует также отметить, что успешность региональных проектных команд во многом связана с развитием мотивационных механизмов, с повышением уровня включенности руководства и вовлеченности сотрудников в проектную деятельность, с формированием системы стимулирования. Если проанализировать лучшие российские практики в области проектного управления (в частности, Белгородская область, Пермский край, опыту Ханты-Мансийского автономного округа, Ленинградской и Самарской областей, Примор-

ского края, Тульской области и ряда других субъектов РФ), можно отметить, что регионы-лидеры уделяют самое пристальное внимание управлению персоналом, мотивации и стимулированию, непрерывному совершенствованию системы управления проектами.

В кадровых региональных конкурсах достаточно активно принимают участие представители и бизнес-организаций, и НКО. В этой связи важно проработать мотивационные механизмы для вовлеченности участников кадровых конкурсов, не обладающих статусом государственных служащих. Например, для представителей бизнеса значимым представляется наращивание репутационного капитала, продвижение организационного имиджа в публичном пространстве. В молодежной среде значимо применение технологии прелиминаринга не только в отношении проектной деятельности, но в целом для привлечения на государственную и муниципальную службу молодых кадров.

Вовлеченность в проектную деятельность в значительной степени определяется мотивационной сферой. Вовлеченность государственных служащих и участников региональных кадровых конкурсов может стать важным ресурсом, обеспечивающим повышение эффективности проектной деятельности в регионе. Способность к предложению проектных идей, возможность выражению собственного мнения по совершенствованию деятельности, развитая система обратной связи позитивно влияют на генерацию инновационных идей и реализацию нестандартных проектных решений.

## Заключение

Научно-исследовательская работа на тему: «Особенности формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов» посвящена исследованию особенностей подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов и роли кадровых региональных конкурсов как средства совершенствования этих процессов.

Данное исследование является продолжением проводящихся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС с 2016 г. исследований, посвященных проблемам формирования эффективных проектных команд в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации и направленных на разработку и дальнейшее совершенствование технологии личностно-профессиональной диагностики участников проектных команд, методологии комплексного анализа командных ресурсов, инструментов формирования эффективных команд для решения проектных задач органами исполнительной власти субъектов РФ, а также на изучение условий и факторов развития командных форм деятельности и повышения эффективности проектной деятельности в системе государственного управления.

В соответствии с целью исследования в ходе научно-исследовательской работы в полном объеме были выполнены следующие задачи:

- изучены основные требования к руководителям и управленческим командам с точки зрения эффективности их деятельности по реализации национальных проектов;
- исследованы представления государственных служащих о критериях и показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов, а также требования к участникам команд по реализации национальных проектов в субъектах РФ
- проанализированы отечественные и зарубежные исследования по проблемам отбора, формирования и повышения эффективности деятельности проектных и управленческих команд;
- разработана методология проведения кадровых региональных конкурсов как инструментов формирования проектных команд.
- на основе анализа и обобщения эмпирических данных выявлены характерные особенности эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов;

- проанализированы личностные и групповые факторы эффективности руководителей как членов управленческой команды по реализации национальных проектов;
- разработаны научно-практические рекомендации по оптимизации подбора команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.

Результаты НИР могут быть полезны в применении в органах системы государственного управления для:

- научно-методического обеспечения внедрения новых принципов кадровой политики в государственной гражданской службе;
- разработки требований к оценке руководителей системы государственного управления, кандидатов на должности руководителей, а также участников резервов управленческих кадров;
- создания базы по формированию эффективных управленческих команд во всех структурах государственного управления;
- разработки конкретных механизмов подбора и формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов;
- разработки требований к структуре и содержанию программ подготовки управленческих кадров в субъектах РФ.

Дальнейшие исследования могут быть связаны с:

- выявлением ценностно-смысловых факторов развития командного потенциала и повышения эффективности и продуктивности проектной деятельности в системе государственного управления;
- изучением психобиографических факторов развития у государственных служащих готовности к выполнению тех или иных управленческих и командных ролей;
- разработкой инструментов оценки управленческой команды в системе государственного управления как группового субъекта деятельности;
- совершенствованием технологии региональных кадровых конкурсов как инструмента подбора эффективных управленческих команд.



## Список использованных источников

1. Красильников Д.Г., Якимова М.Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // ARS ADMINISTRANDI. 2015. №2.
2. Козлова О.И., Келина И.В., Родин Д.В. Оценка эффективности деятельности команд // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 13. С. 143-147.  
Мохов В.Г., Конкина В.А. Методика оценки эффективности деятельности управленческой команды промышленной корпорации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2018. Т. 12. № 2. С. 155-160. DOI: 10.14529/em180218 Томпсон Л. Создание команды / пер. с англ. М.: Вершина, 2006. и др.
3. 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.
4. Косороткина М.С., Рожок А.В., Селезнева Е.В., Шебураков И.Б. Прогностическая модель проектного потенциала руководителей социальной сферы // Образование личности. 2018. № 4. С. 54-70. Шебураков И.Б. Комплексный анализ командных ресурсов как современная технология оценки и развития управленческих команд // Образование личности. 2018. №4. С. 46-53. Шебураков И.Б., Чирковская Е.Г. Влияние участия в работе проектных команд на динамику личностно-профессионального и карьерного развития руководителей системы государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. 2019. № 4. С. 4-9 и др. и др.
5. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с.
6. Чуланова О.Л. Agile-коучинг как высокоэффективный инструмент управления проектными командами в условиях неопределенности и многозадачности // Вестник Сургутского государственного университета. 2019. №1(23). С.145-155.
7. Прус Ю.В., Федотова М.А., Бинь И. Статистическое моделирование и технологии искусственного интеллекта в оценке и управлении параметрами единого креативного поля команд: опыт количественного анализа // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т.4. №3. С. 85-96. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-7
8. Красностанова М.В., Шарафутдинова Э.М. Инновационный потенциал проектной команды: структура и оценка // Инновационное развитие экономики. 2017. №4(40). С. 88-98., с. 97

9. Горшкова Л.А., Поплавская В.А. Аналитический инструментарий диагностики и формирования управленческой команды как элемента методики организационного развития // Учет. Анализ. Аудит. 2016. №6. С.83-92.
10. Аксеновская Л.Н. Ордерная диагностика организационной культуры: уровень управленческой команды // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2018. Т. 18. № 4. С. 419-424.с. 423
11. Никитин А. К вопросу о методологии измерения эффективности региональных управленческих команд в субъектах Российской Федерации // / Государственная служба. 2016, №6. С. 10-15.
12. Лачинина Т.А. Интеллектуальный потенциал членов управленческой команды: установление и оценка // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2016. № 2. С. 79-82.
13. Шебураков И.Б. Комплексный анализ командных ресурсов как современная технология оценки и развития управленческих команд // Образование личности. 2018. №4. С. 46-53.
14. Долгов М.В. Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 6. С. 34-44.
15. Weir, K. Psychologists are pinpointing the factors that make teams gel—research that has far-reaching implications for health care, education, research, industry and more. September 2018, Vol. 49, No. 8. Pp. 46.
16. Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 127-148.
17. Chun, Y. H., Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity in U.S. federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 1-30.
18. Hughes, O. E. (2012). *Public management and administration: An introduction*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan
19. Diefenbach, T. (2009). New Public Management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic “enlightenment.” *Public Administration*, 87, 892-909.
20. Groeneveld, S., Kuipers, B. S. (2014, August). Teamwork in the public cage: Antecedents of self-management of teams in public organizations. Paper presented at the Academy of Management. 2014. Annual Meeting. Philadelphia, PA.
21. Leonard, K., Krider, J. Leadership development factbook 2014: Benchmarks and trends in U.S. leadership development (PPT)., Bersin by Deloitte. 2014. URL: <http://marketing.bersin.com/leadership-development-factbook-2014.html> (дата обращения 04.06.2021)

22. Edmondson, A. C. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy (2012). URL: <https://www.amazon.com/Teaming-Organizations-Innovate-Compete-Knowledge-ebook/dp/B007MF3BRA> (дата обращения 04.06.2021)
23. Hackman, R. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. 2002. Harvard Business Review Press. ISBN: 9781578513338
24. Ancona, D., Bresman, H. X-teams: How to Build Teams That Lead, Innovate and Succeed Illustrated Edition. ISBN-13: 978-0486683591
25. Hoek, M., Groeneveld, S., Kuipers, B. Goal Setting in Teams: Goal Clarity and Team Performance in the Public Sector. Review of Public Personnel Administration 2018, Vol. 38(4) 472–493. December 19, 2016. URL: <https://doi.org/10.1177/0734371X16682815> (дата обращения 04.06.2021)
26. Zander, L., Zettinig, P., Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. Organizational Dynamics, 42(3), 228–237. 10.1016/j.orgdyn.2013.06.008
27. Rainbolt, J.R., Leaders of Global Virtual Teams: Implications for the Identification and Training of Successful E-Leaders (2019). University Honors Theses. Paper 782. URL: <https://doi.org/10.15760/honors.800> (дата обращения 04.06.2021)
28. Krishnamoorthy R. The corporate HQ is an anachronism. Harvard Business Review. March 13, 2015. URL: <https://hbr.org/2015/03/the-corporate-hq-is-an-anachronism> (дата обращения 04.06.2021)
29. Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования // Живая психология. 2019. Т.6. №1. С. 25-45. Чирковская Е.Г. Стилевые особенности организационного поведения сотрудников и формирование команды в условиях современной организации // Образование личности. 2019. № 2. С. 40-47. Шебураков И.Б. Комплексный анализ командных ресурсов как современная технология оценки и развития управленческих команд // Образование личности. 2018. №4. С. 46-53. Шебураков И.Б. Об актуальности формирования эффективных команд при внедрении проектного управления в государственной сфере // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2016. №4. Шебураков И.Б. Повышение эффективности деятельности проектных команд в органах государственной власти на основе применения комплекса кадровых технологий // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2016. № 7-8 (58-59). С. 63-69. Шебураков И.Б. Формирование проектных команд в государственных органах // Управление развитием персонала. 2017. № 1 (49). С.16-24. и др.

30. Асеев В.Г., Синягин Ю.В. Опросник оценки ролевой позиции в управленческой команде // Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации. М.: Изд-во РАГС, 2009. С. 44-45.
31. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / Пер.с англ. М.: НИРРО, 2003. 232 с.
32. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров / ФОиР ВШГУ РАНХиГС. 2018. URL: [http://foir.hspa.ranepa.ru/images/img/foir\\_pdf/methodical\\_recommendations\\_2018\\_2.pdf](http://foir.hspa.ranepa.ru/images/img/foir_pdf/methodical_recommendations_2018_2.pdf) (дата обращения 29.10.2021)

В СЕРИИ ПРЕПРИНТОВ  
**РАНХиГС РАССМАТРИВАЮТСЯ**  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ  
**И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ**  
К СОЗДАНИЮ, АКТИВНОМУ  
**ИСПОЛЬЗОВАНИЮ**  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ  
**ИННОВАЦИЙ В РАЗЛИЧНЫХ**  
СФЕРАХ ЭКОНОМИКИ  
**КАК КЛЮЧЕВОГО УСЛОВИЯ**  
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ