

УДК 338.24

## **МЕТОДЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**Суслов Е.Ю.**

*к.э.н., доцент,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Михайлова В.А.**

*магистрант,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

### **Аннотация**

В статье рассмотрены методические подходы к командообразованию в системе государственных организаций, описаны основные типы команд, факторы и методы их формирования. На примере рассматриваемой государственной службы проанализированы особенности командообразования, выявлены имеющиеся недостатки и предложены меры по их устранению. Эффективность предложенной модели заключается в чётком определении её элементов, использовании проектных механизмов и возможностей применения современных технологий в государственной службе. На основании проведенного анализа сделан вывод о значимости командообразования в повышении эффективности работы государственных органов. Цель статьи – на основе теоретического анализа провести исследование типов и механизмов командообразования, используемых в государственных организациях.

**Ключевые слова:** командообразование, государственные организации, проектное управление, модель формирования команд, распределение обязанностей, мониторинг эффективности.

## ***METHODS OF TEAM BUILDING IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS***

***Suslov E.Y.***

*PhD, Associate Professor,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

***Mikhailova V.A.***

*Master's student,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

### **Abstract**

The article discusses methodological approaches to team building in the system of government organizations, describes the main types of teams, factors and methods of their formation. Using the example of the civil service under consideration, the features of team building are analyzed, the existing shortcomings are identified and measures to eliminate them are proposed. The effectiveness of the proposed model lies in the clear definition of its elements, the use of design mechanisms and the possibilities of using modern technologies in public service. Based on the analysis, the conclusion is made about the importance of team building in improving the efficiency of government agencies. The purpose of the article is to conduct a study of the types and mechanisms of team building used in government organizations based on a theoretical analysis.

**Keywords:** team building, government organizations, project management, team formation model, assignment of responsibilities, performance monitoring.

В современных условиях развиваются управленческие механизмы, а большинство организационных структур переходит на проектные модели управления и использует модели командообразования на основе Agile и других методик [1].

В государственном секторе командные подходы также становятся все более распространенными, поскольку многие проектные решения принимаются в условиях коллективной работы.

Роль командообразования состоит в том, что оно ориентировано на раскрытие и учёт потенциала каждого сотрудника, способствует сплочённости коллектива и эффективному распределению задач между участниками проектных команд. При этом использование гибких структур способно безболезненно корректировать организационные концепции даже на поздних этапах реализации проектов [2].

Учитывая особенности функционирования публичного сектора, исследование процессов командообразования в государственных организациях представляется особенно значимым. Выбранные методы обладают особой спецификой и отличаются от практик коммерческих предприятий.

Для понимания специфики и особенностей командообразования в государственных организациях целесообразно дать определение методологии, обозначить миссию команды и её роль в современной государственной службе. В литературе этому вопросу уделяют внимание многие авторы.

В ряде работ команда рассматривается, как группа людей с профессиональными и межличностными компетенциями, объединённых общими целями и вовлечённых в реализацию конкретного проекта или управленческого процесса [3].

Согласно другому подходу, команда — это кадровая комбинация, сформированная так, чтобы обеспечить проект наиболее подходящими специалистами для достижения поставленных задач [4].

Еще одно определение трактует команду, как временную социопсихологическую единицу внутри организации (включая государственные структуры), которая развивается в рамках конкретного периода и реализацию проектов [5].

С учётом приведённых определений в госсекторе командообразование следует рассматривать, как механизм подбора и формирования слаженных рабочих групп, налаживания взаимодействия и эффективной системы коммуникаций между сотрудниками. Деятельность всех участников команды направлена на достижение государственных целей в сфере управления, социального развития и принятия публичных решений.

Таким образом, возможно выделить следующие подходы к пониманию команды:

- коллектив людей с общими целями и профессиональными навыками;
- команда как оптимальная кадровая конфигурация для выполнения конкретного проекта;
- временная социопсихологическая единица, интегрированная в организационные процессы.

Исходя из этих подходов, командообразование в государственных организациях должно учитывать специфику публичного сектора и адаптировать методики командной работы под её требования. Для понимания процессов командообразования в госслужбе, далее целесообразно рассмотреть типы взаимодействий участников проектных команд.

Команды выполняют задачи, связанные с их профессиональной областью, что дает возможность достигать высокой эффективности в конкретных аспектах проекта. Члены команды в государственном управлении могут быть выбраны из различных областей, и их основная цель направлена на достижение результатов в рамках определенного проекта. Каждый из участников команд, как правило, имеет высокую квалификацию и способен эффективно управлять своими задачами без постоянного контроля со стороны руководства.

Однако имеет место и другой подход к разделению команд по типам [6].  
Пример такого разделения приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Разделение команд государственных организации по типам

Вид команды	Описание	Пример использования
1	2	3
Рабочая группа	Члены команды используют общую информацию, обмениваются идеями и опытом. Каждый несет ответственность за выполненную им работу.	Команда по выполнению рутинных задач.
Потенциальная группа	Создается на короткий срок из-за необходимости, при этом не делается упор на разработку общих целей.	Временная команда для решения конкретной проблемы.
Реальная команда	Члены команды оказывают помощь и поддержку друг другу, что способствует росту эффективности совместной деятельности.	Команда разработчиков, работающих над проектом.
Команда высшего качества	Присущи собственные правила и нормы, высокий уровень навыков командной работы, заинтересованность в личном росте и успехе друг друга, высокая компетентность.	Команда профессионалов, работающих над инновационными проектами.

Источник: составлено авторами

Все представленные типы команд характеризует наличие правильно поставленной цели, определение стандартов качества их взаимодействия, а также решение проблем, которые связаны со стрессом участников в процессе взаимодействия и выполнения совместной работы. Поэтому согласно распределению функционала команды могут быть разделены на типы, которые приведены в таблице 2.

Таким образом, имеется несколько подходов к выбору типа команд в командообразовании, каждый из которых используется в конкретной ситуации, организации, проекте. При этом роли в команде распределяются согласно направлению и специфике работы в команде. В каждой из них есть лидер, практик, координатор и другие исполнители [7].

В результате формирования команды возникает множество

взаимоотношений согласно распределению ключевых ролей, компонентов деятельности команды, что в совокупности формирует систему командного управления.

Таблица 2 - Разделение команд по функциональному распределению

Тип команды	Описание	Преимущества	Ограничения
1	2	3	4
Команда-решатель задач	Настроена на решение задач по строгому алгоритму действий.	Эффективна в стандартных условиях и типичных задачах.	Быстро заходит в тупик в проблемных ситуациях.
Команда-аналитик	Ориентирована на анализ и рефлексию, особенно в изменяющихся условиях. Успешна в ситуациях с высокой ответственностью за командные решения.	Способна глубоко анализировать проблемы и принимать обоснованные решения.	Низкая продуктивность в стереотипных условиях.
Команда продуманных действий	Обеспечивает гармонию между действием и анализом. Приоритетом становится целедостижение с аналитическим сопровождением в трудных ситуациях.	Повышает эффективность процесса достижения целей.	Затруднения в аналитике при необходимости строгих критериев.
Критериально-ориентированная команда	Обладает теоретической мощностью и успешно решает сложные проблемы на концептуальном уровне.	Успешна в решении задач общего характера.	Потеря практико-ориентированности может негативно сказаться на результатах.
Команда критериально-практической самоорганизации	Идеальная команда, достигающая гармонии между действием, рефлексией и понятийно-концептуальной работой.	Способна преодолевать любые препятствия благодаря прочному теоретическому фундаменту.	Требует высокой самоорганизации и согласованности действий.

Источник: составлено авторами

Миссия команды в государственной организации формулируется как стремление к созданию позитивных изменений в обществе. Она включает в себя несколько ключевых направлений.

Во-первых, это социальная справедливость, которая подразумевает работу

над устранением неравенства и обеспечением равных возможностей для всех членов общества.

Во-вторых, поддержка уязвимых групп, помощь людям, находящимся в трудной жизненной ситуации, включая детей, пожилых людей, людей с инвалидностью и другие категории.

В-третьих, образование и просвещение связаны с привлечением внимания к проблемам общества и повышением осведомленности населения о проблемных вопросах.

Таким образом, команда в государственной организации выполняет ряд ключевых функций. Она координирует действия, работая совместно для достижения общих целей, планируя мероприятия, распределяя задачи и проводя обмен информацией. Такая команда реализует социальные программы, направленные на решение общественных проблем.

Кроме того, команда отвечает за оценку и мониторинг эффективности разрабатываемых программ, собирая данные, проводя анализ результатов и внося коррективы в свою работу.

Представители команды государственной организации взаимодействуют с местными жителями, партнерами и заинтересованными сторонами, чтобы выявить их потребности и вовлечь в процесс принятия решений.

Члены команды занимаются привлечением ресурсов, включая поиск финансирования и других необходимых материалов, а также играют роль в обучении и развитии участников проектов, обеспечивая обмен знаниями и опытом.

Типичный формат командообразования в государственной структуре сочетает в себе элементы ролевого и функционального подходов [8]. Как правило, в них распределяются роли и зоны ответственности, учитываются компетенции и индивидуальные особенности участников, а также специфика и требования задач. Такой подход способствует устойчивости команды и её

профессиональному росту, поскольку позволяет сочетать чёткое распределение обязанностей с гибкостью в выполнении функций.

Проектная команда формируется в рамках существующей организационной структуры государственной организации, в которой каждому участнику поручаются конкретные обязанности и роли. Работа в команде строится через систему коммуникаций, реализуемых в разных форматах. Все каналы взаимодействия в публичном секторе регламентированы. Разрабатываются служебные инструкции, регламенты взаимодействия, протоколы совещаний, официальная переписка и электронные системы документооборота [9]. Пример регламентирования командного управления в СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга» приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Регламентирование процессов командного управления в СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»

Тип регламента	Описание	Основные элементы
1. Правила общения	Определение норм общения между членами команды.	Четкость и уважение: открытое и уважительное общение. Использование профессионального языка.
2. Регламенты встреч команды	Правила проведения регулярных встреч для обсуждения задач и проблем.	Регулярные собрания (еженедельно или ежемесячно) с ведением протокола. Подготовка повестки дня.
3. Процедуры обратной связи в команде	Установление системы для получения и предоставления отзывов о работе команды.	Регулярные сессии обратной связи и анонимные опросы. Четкие критерии оценки производительности.
4. Принципы распределения задач в команде	Правила распределения обязанностей и сроков выполнения задач среди членов команды.	Четкое распределение ролей (например, ответственный за организацию мероприятий). Согласование сроков выполнения задач.
5. Политика разрешения конфликтов в команде	Процедуры для эффективного разрешения споров и конфликтов между членами команды.	Процедура разрешения споров (обсуждение проблемы с коллегой). Назначение медиатора в случае серьезных разногласий.
6. Обучение и развитие команды	Регламенты, касающиеся повышения	Обязательные тренинги по командообразованию и



	квалификации и развития сотрудников.	эффективному общению. Система наставничества для новых сотрудников.
--	--------------------------------------	---

Источник: составлено авторами

В целом в организации разработаны необходимые регламенты для процессов командообразования. Однако действующие документы не учитывают ряд существенных рисков, связанных с человеческим фактором, техническим обеспечением и другими направлениями. Это снижает устойчивость командной работы и повышает вероятность сбоев при реализации проектов. Рекомендуется дополнить регламенты положениями по оценке и управлению рисками (например регламент по адаптации новых участников команд) и периодически пересматривать их с учётом практического опыта.

Согласно данным направлениям в организации принято распределение ролей в командах, которое приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение ролей в команде СПб ГКУ «Городской центр управления парковками Санкт-Петербурга»

Роль	Основные обязанности	Ключевые навыки
Руководитель команды	Организация работы команды, постановка целей и задач, координация действий, принятие ключевых решений.	Лидерство, стратегическое мышление, мотивация.
Заместитель руководителя / Координатор проектов	Планирование и контроль выполнения проектных задач, координация подрядчиков и смежных подразделений, подготовка отчётов и предложений по оптимизации	Управление проектами, тайм-менеджмент, переговоры, аналитическое мышление
Оперативный диспетчер	Мониторинг состояния парковочных зон и оборудования в реальном времени, приём обращений, оперативная координация выездных бригад и реагирование на инциденты	Оперативность, знание систем мониторинга, принятие решений в условиях ограниченного времени, стрессоустойчивость
Инженер технической поддержки	Обслуживание и ремонт паркоматов, датчиков и инфраструктуры, взаимодействие с ИТ-подразделением, внедрение технических решений	Техническая грамотность, электромонтаж, навыки диагностики и ремонта, знание профильного оборудования

Специалист по данным	Сбор и обработка данных о загрузке парковок, анализ эффективности, подготовка аналитических отчётов и рекомендаций для оптимизации работы	Аналитическое мышление, владение средствами визуализации данных, умение формулировать выводы
----------------------	---	--

Источник: составлено авторами

В совокупности, подобное распределение ролей обеспечивает не только организацию эффективной повседневной деятельности команды, но и определяет стратегические цели организации, способствуя развитию корпоративной культуры, укреплению командного духа и повышению эффективности деятельности организации в целом.

Однако рассмотренный процесс сталкивается с рядом недостатков. А именно:

- в регламентах отсутствуют психологические и поведенческие риски (выгорание, конфликтные ситуации, ошибки из-за усталости);
- прослеживается зависимость от ключевых сотрудников (руководитель команды и заместитель);
- неясные границы ответственности и пересечение ролей и обязанностей, что приводит к конфликтам в совместной работе.

Все перечисленное подтверждает необходимость разработки качественной модели командообразования для государственной службы, которая учитывала бы границы ответственности, управление конфликтами, социальные и психологические риски, а также другие критерии.

Командная модель должна быть привязана к регламенту конкретной государственной организации и учитывать специфику и социальные интересы государственных предприятий. Она должна обеспечивать прозрачность ролей и ответственности, последовательность принятия решений и соответствие требованиям публичного управления [10].

Обязательные элементы модели приведены на рисунке 1.

Уточнение всех перечисленных факторов позволит сформировать максимально качественную и эффективную систему командообразования. Такая система будет работать слаженно и результативно, повышая общую эффективность организации. Кроме того, она усилит социальную значимость деятельности государственных структур, поскольку большинство из них реализуют общественно значимые задачи. В результате улучшенной работы проектных команд служащие будут работать быстрее и с высоким качеством, а значит будут эффективнее достигаться поставленные цели в проектах.



Рис.1 –Элементы командообразования в государственной организации

Источник: составлено авторами

командообразования в государственных организациях, выявления их недостатков и внесения корректировок на уровне каждой конкретной структуры.

В связи с этим требуется регулярный мониторинг и адаптация команд к текущим условиям, что повысит эффективность их функционирования, ясность целей, рациональность распределения функций и качество выполнения работ.

### **Библиографический список:**

1. Баженова, С. А. Особенности формирования разноцелевых команд в корпоративных структурах / С. А. Баженова, Л. С. Андриянова, А. А. Андриянова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 3-3. – С. 316-322
2. Кислицин, Д. А. Формирование команды проекта производства (стартапа) / Д. А. Кислицин // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 2, № 9(21). – С. 354-359
3. Команды и особенности их формирования. Познайка. URL: <https://poznayka.org/s100491t2.html> (дата обращения: 24.12.2025).
4. Семина А.П. Анализ моделей и подходов в формировании команды компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 12-2. С. 399-404;
5. Семина А.П., Федотова М.А. Обзор практики компаний в работе с командами // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т.10. №2. С. 365-376
6. Соловьева И. А., Мостовщикова И. А. Модель формирования эффективных команд для реализации инновационной деятельности предприятия // Journal of New Economy. - 2021. - Т. 22, № 2. - С. 110-133.
7. Степанов, А. А. Формирование трансфессиональных компетенций участников проектных команд (вопросы теории) / А. А. Степанов, М. В. Савина, Л. И. Антонова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 11. – С. 4131-4140.
8. Султанова, В. Э. Формирование команд для реализации бизнес-проектов / В. Э. Султанова // Научно-исследовательский центр «Technical Innovations». – 2021. – № 8. – С. 24-33

9. Управление Командой Проекта: Стратегии, Стили и Подводные Камни [Электронный ресурс] - URL: <https://blog.ganttpro.com/ru/upravlenie-komandoj-proekta>. (дата обращения: 06.01.2025).
10. Чен, Д. Б. Управление командой проекта и стили управления / Д. Б. Чен // Студенческий вестник. – 2023. – № 12-6(251). – С. 54-56
11. Шеина Н.Г. Подходы и модели командообразования // Материалы XV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум»: [//scienceforum.ru/2023](https://scienceforum.ru/2023) (дата обращения: 06.01.2025).