

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД УПРАВЛЕНЦЕВ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

Гладилина И.П.

*Московский городской университет управления Правительства Москвы (107045, Москва, ул. Сретенка, д.28), e-mail: gladilina.i@yandex.ru*

---

**Психологические основы формирования команд управленцев особое значение приобрели сегодня для специалистов в сфере закупок. Управление закупочной деятельностью является одним из самых важных вопросов обеспечения государственных и муниципальных нужд. Вступление в силу Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» потребовало новых подходов к управлению закупками. Достаточно серьезные новации контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд потребовали от управленцев всех уровней согласованности принимаемых решений. Формирование команд управленцев становится одним из решающих факторов внедрения контрактной системы, т.к. решению многих проблем будет способствовать взаимодействие команд управленцев в разных направлениях закупочной деятельности.**

---

Ключевые слова: закупки, управление, команда, психологические основы.

## PSYCHOLOGICAL BASES OF FORMATION OF THE MANAGEMENT TEAM IN PROCUREMENT

Gladilina I.P.

*Moscow City Government University of Management in Moscow (107045, Moscow, Sretenka Street, 28), e-mail: gladilina.i@yandex.ru*

---

**Psychological bases of formation of management teams today have acquired special significance for specialists in the field of procurement. Procurement management is one of the most important issues of the state and municipal needs. Entry into force of the Federal Law № 44-FZ "On the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs" require new approaches to procurement management. Serious enough novation of the contract system in the procurement of goods, works and services for state and municipal needs demanded by managers at all levels of consistency of decisions. Formation of the management teams is becoming one of the decisive factors of introduction of the contract system, as solving many of the problems will contribute to the interaction of management teams in different directions procurement.**

---

Keywords: procurement, management, team, psychological foundations.

Управление закупочной деятельностью является одним из самых важных вопросов обеспечения государственных и муниципальных нужд. Вступление в силу Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – ФЗ № 44) потребовало новых подходов к управлению закупками. Данные подходы имеют важные психологические основы, что позволяет рассматривать формирование команд управленцев как фактор успешного внедрения контрактной системы.

Управленец в сфере закупок при работе по созданию команды встречается с рядом проблем. «Социальный заказ» на создание команды чаще всего идет от первого лица. Она необходима руководителю, он имеет ожидания, потребности, которым должна отвечать его команда. В связи с этим возникает первая проблема. Чаще всего ожидания руководителей

неопределенны, расплывчаты, в описаниях будущей команды присутствуют стереотипы, которые сформировались не только сегодняшней жизнью в сфере закупок, сколько воспоминаниями о детских лагерях: «работники должны быть похожими на “пальцы одной руки”», «все должны всё делать вместе, с желанием», «один за всех и все за одного» и т. п.

Зачем руководителю нужна команда? Цели здесь довольно прагматичны. Команда повышает эффективность деятельности, так как ей присущи следующие черты: более рациональное распределение обязанностей; выработка большего количества идей, что повышает инновационный потенциал организации; решение крупных и «межпрофессиональных» проблем; минимизация межличностных трений; логичное распределение ответственности и функций, что снижает количество стрессовых ситуаций.

У команды есть шанс снижения риска в большей степени, чем у каждого работника по отдельности, так как в команде в совокупности существует большее количество ресурсов и навыков, ей проще предвидеть проблемы и сводить затраты к минимуму. Следует понимать, что сильную, эффективно сплоченную команду может организовать только сильный, креативный и решительный руководитель [6]. Важен вопрос и о том, как действовать с командой дальше, о проблемах команды. При неэффективном, слабом руководителе команда начинает жить собственной жизнью и становится «государством в государстве», что будет вредить организации.

А. И. Пригожин создал комплекс «болезней» управленческих команд:

- «Пассажиры автобуса» – каждому пассажиру необходимо доехать до нужной остановки, и никого не волнуют проблемы автобуса или водителя.

- «Мы и он» – сильное различие интересов начальника и работников.

- «Один на поле, остальные на трибунах» – начальник работает за всех, сотрудники смотрят, иногда комментируют и хлопают.

- «Каждый несет свой чемодан, но без ручек» – высокая нагрузка без ресурсов и прав.

- «Хор солистов» – все сотрудники – сильные специалисты, но не могут работать совместно.

- «Серпентарий единомышленников» – все работают вместе, но, тем не менее, остро конфликтуют между собой.

- «Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!» – начальник показывает превосходство, иногда унижает работников, в то же время требует сильной лояльности к своей персоне, преданности.

- «Грозный отец и напуганные дети» – начальник включает работников в общее организационное решение, конфликтует с каждым за неудачи, оплошности, ошибки.

- «Много умных, мало взрослых» – профессионалы высокого класса во главе с харизматичным руководителем не принимают на себя ответственности шире их обязанностей, не проявляют инициативу по решениям общего уровня, во всем ориентируясь на начальника.

- «Негативная селекция» – работники специально подбираются с учетом того, чтобы их способности, профессионализм уступал начальнику [5].

Наличие одной, а как правило, нескольких болезней, приводит, в лучшем случае, к низкой эффективности, а как максимум – к развалу компании и уходу специалистов.

К пониманию важности работы в команде при условии рыночных отношений пришли раньше, чем к осознанию важности создания корпоративной культуры. Правильно созданная корпоративная культура помогает каждому сотруднику видеть себя вместе с организацией, способствует тому, что работник считает, что он – необходимая и важная персона в организации, и ее судьба зависит от него лично. Развитая культура в корпорации помогает сделать естественным процесс вхождения новых сотрудников в коллектив. Правила игры четко описаны и определены, цели конкретны и ясны, процедура введения новых сотрудников отработана. Это позволяет не совершать ошибок, которые впоследствии печально отражаются на выборе индивида быть в команде, либо «самим по себе». Сегодняшняя ситуация формирования контрактной системы в сфере закупок характеризуется большим количеством проблем, решению которых будет способствовать взаимодействие команд управленцев в разных направлениях закупочной деятельности.

Важно упомянуть о том, что организация имеет успех лишь тогда, когда есть «команда команд», когда принципы команд работают во всей организации, что показывает высокий уровень развития культуры. Необходимо, чтобы чувство команды пропагандировалось у всех работников, а не у избранных.

Для понимания реального положения, которое сложилось в организации, нужно обратить внимание на то, что хорошие команды имеют следующие характеристики:

- имеют хотя бы одного индивида, который является ядром команды;
- отличаются качеством результатов деятельности;
- члены команды хорошо сотрудничают друг с другом;
- состав команды сбалансирован в зависимости от ролей, которые выполняют члены команды;
- управленцы пользуются высоким уважением;
- члены команды могут быстро учиться на ошибках;
- они ориентированы на качественный результат закупки;
- имеют навыки лучшего решения проблем и регулярно их решают;

- участники команд хорошо мотивированы.

Команда является единым, эффективным целым индивидов, которые объединены общей целью и совместно действуют для ее достижения. Это единство – хорошо подогнанная мозаика, ведь в хорошей команде каждый занимается тем, что у него лучше всего получается, а в идеале – то, что ему больше всего нравится и что приносит самые лучшие результаты для всех, то есть для достижения общей цели [4].

Если смотреть с точки зрения практики, большой интерес представляет процесс построения команды. Л. Лисюченко показывает построение команды как совместное усилие, которое предпринимается для повышения эффективности. Оно может касаться:

- уточнения и определения направлений целей /деятельности;
- усовершенствования и пересмотра процедур;
- разработка путей обновления и использование новшеств;
- улучшение методов управления в областях общения, принятия решений, распределение полномочий, обучение, планирование, карьерный рост и стимулирование;
- проработка отношений между специалистами;
- улучшение внешних связей;
- повышение качества работы [3].

Для создания команд эффективных управленцев в сфере закупок надо понимать, какие принципы должны лечь в основу этой деятельности.

Д. Фролов, Т. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Грабенко выделяют семь принципов организации команды.

1. Принцип общего исполнения работы, который основан на том, что каждый специалист выполняет ту работу, которая ему поручена командой, но не является его функциональными обязанностями.

2. Принцип общей ответственности, которая предусматривает ответственность команды за успешность работы в целом. Если по вине одного из специалистов успешность завершения задачи снижается, вся команда теряет доверие, стимулирование и признание.

3. Принцип общего для команды стимулирования, оплаты за труд.

4. Принцип адекватного стимулирования за результат. Чаще всего признание оказывается более высоким стимулом, чем вознаграждение материальными ценностями.

5. Принцип самоуправления команды – управление командой осуществляется ее руководителем, а не административным руководством. Тем не менее задачи для решения могут ставиться начальником организации, распределение функций и ролей, выбор решений проблемы определяется непосредственно командой.

6. Принцип повышенной дисциплины, принимаемый каждым специалистом добровольно.

7. Принцип добровольного вхождения в команду. Ученые подчеркивают важность этого принципа и считают его ключевым, считая, что в ее состав включается только тот, кто сам изъявил готовность к этому, основываясь на понимании и знании всех условий деятельности [2].

Н. Чайковская, В. Катков, изучая этапы создания команды, указывают на сложности и проблемы, которые специфичны для каждого периода создания команды [7].

На первом этапе создания команды, когда группа специалистов только формируется, специалисты присматриваются друг к другу и начальнику, связи еще не сформировались и возникают конфликты из-за непонимания. Лидер должен иметь твердость при организации коллектива и команды, в противном случае этот процесс затягивается. Стержнем развития в этот период является цель. Чем сложнее задача, тем проще объединить специалистов для ее выполнения. Огромную роль оказывает четко продуманная и сформулированная миссия организации, которая указывает общую цель.

Второй этап характеризуется тем, что в команде заканчивается изучение друг друга, распределяются роли и личные позиции каждого специалиста. В коллективе при принятии решения новых задач на основе общих психологических симпатий, общих интересов создаются группы. В задачу лидера на этом этапе входит создание ядра единомышленников. Психологи утверждают, что если задачи ставит начальник, то подчиненные воспринимают их как внешние. Если их ставят свои же товарищи, то специалисты эти требования видят как собственные, и они больше влияют на личность.

Третий этап развития команды характеризуется тем, что в нем возникает эмоциональное, волевое и интеллектуальное единство. Это оптимальный период для создания корпоративной культуры.

На этом этапе не только начальник, но и все специалисты понимают ответственность за деятельность всей команды. Лидер, основываясь на демократическом стиле управления, действует не как стоящий над коллективом, а как его часть, которая наделена функциями руководства, выступает как выразитель и представитель интересов коллектива.

Необходимо условие создания эффективной команды управленцев в сфере закупок – это творческое отношение к делу каждого члена команды. Именно творческое мышление является своего рода импульсом к решению задач, стоящих перед специалистами в сфере закупок в период формирования команды управленцев [1].

Таким образом, не только созданная команда управленцев способствует развитию контрактной системы в сфере закупок, но и сама контрактная система.

## Список литературы

1. Гладилина И.П., Сергеева С.А. Психолого-педагогические особенности развития творческого мышления специалистов в сфере государственных закупок // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4; URL: [www.science-education.ru/110-9955](http://www.science-education.ru/110-9955).
  2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технологии создания команды. – СПб., 2002.
  3. Лисюченко Л. Построение команды – дань моде? // Отдел кадров. – 2001. – № 1(4). – С. 20-21.
  4. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. – СПб., 2003.
  5. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М., 2003.
- Сергеева С.А. Эволюция философских идей и концепций лидерства // European Social Science Journal. – 2012. – № 11-2 (27). – С. 13-21.
6. Чайковская Н., Катков В. Создание антикризисной команды (в реструктуризации) // Управление персоналом. – 2000. – № 3. – С. 61–63.

### Рецензенты:

Вайсера К.И., д.псих.н., профессор, заведующий кафедрой социальной политики, Московский городской университет управления Правительства Москвы, г. Москва.

Землин А.И., д.ю.н., профессор, профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками, Московский городской университет управления Правительства Москвы, г. Москва.