

DOI: 10.25629/НС.2026.05.22

УДК: 159.923.2:352.075

ВАК: 5.3.1 Общая психология, психология личности, история психологии

5.3.5 Социальная психология, политическая и экономическая психология

Забара Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова, Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих Республики Крым, ORCID: 0009-0005-1418-1898

Коробко Екатерина Владимировна, Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова, Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих Республики Крым, ORCID: 0000-0001-7559-5887

Zabara I.V., Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov, Center for the Development of Competencies of State and Municipal Employees of the Republic of Crimea, ORCID: 0009-0005-1418-1898

Korobko E.V., Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov, Center for the Development of Competencies of State and Municipal Employees of the Republic of Crimea, ORCID: 0000-0001-7559-5887

✉ irina-lay@yandex.ru

Структура командно-ролевых предпочтений глав муниципальных образований

Аннотация

Цель данного исследования – изучение структуры командно-ролевых предпочтений глав муниципальных образований (на примере глав сельских поселений Республики Крым) для выявления дефицитарных зон управленческих компетенций и разработки адресных программ развития. В исследовании приняли участие 118 глав сельских поселений Республики Крым (56 мужчин и 62 женщины) с различным стажем работы и уровнем образования. В качестве основного диагностического инструмента использовался опросник командных ролей Р.М. Белбина. Для статистической обработки данных применялись критерии Фридмана, Вилкоксона и Манна-Уитни. Установлено, что в структуре ролевых предпочтений доминируют социально-ориентированные роли («Душа компании», «Координатор») и роли действия («Исполнитель», «Финишер», «Мотиватор»), статистически значимо менее выражены интеллектуальные роли («Генератор идей», «Критик»). Выявлены гендерные и образовательные различия: мужчины-главы в большей степени склонны к роли «Критика», а главы со средним образованием – к роли «Души компании». Полученные данные свидетельствуют о системной проблеме «мультиролевого позиционирования» и дефиците стратегического мышления и делегирования у глав муниципальных образований. Это приводит к оперативному, ресурсозатратному стилю управления. Для повышения эффективности необходимы целевые программы развития стратегического и аналитического мышления, обучения командообразованию и делегированию полномочий.

Ключевые слова

муниципальное управление, глава сельского поселения, командные роли, ролевая структура, опросник Белбина, управленческие компетенции, делегирование

Structure of team role preferences of heads of municipal entities

Abstract

The purpose of the study is to examine the structure of team role preferences of heads of municipalities (using the example of heads of rural settlements of the Republic of Crimea) to identify deficit areas of managerial competencies and develop targeted development programs. The study involved 118 heads of rural settlements of the Republic of Crimea (56 men and 62 women) with various work experience and education levels. The main diagnostic tool was R.M. Belbin's Team Role Inventory. For statistical data processing, Friedman, Wilcoxon and Mann-Whitney criteria were used. It was found that socially oriented roles ("Teamworker", "Coordinator") and action roles ("Implementer", "Completer Finisher", "Shaper") dominate the structure of role preferences, while intellectual roles ("Plant", "Monitor Evaluator") are statistically significantly less pronounced. Gender and educational differences were identified: male heads are more inclined to the "Monitor Evaluator" role, and heads with secondary education – to the "Teamworker" role. The obtained data indicate a systemic problem of «multi-role positioning» and a deficit of strategic thinking and delegation among heads of municipalities. This leads to an operational, resource-intensive management style. To improve efficiency, targeted programs for the development of strategic and analytical thinking, team building and delegation of authority are needed.

Keywords

municipal management, head of a rural settlement, team roles, role structure, Belbin questionnaire, managerial competencies, delegation

Введение

Необходимость постоянного обучения и развития компетенций государственных и муниципальных служащих с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности является насущной потребностью современного этапа развития государственного управления и обусловлена различными причинами [1, 2, 3].

Уникальность положения главы муниципального образования (сельского поселения) определяется сочетанием представительских (председатель представительного органа) и исполнительно-распорядительных функций (глава местной администрации).

Глава сельского поселения играет публично-правовую роль, он должен быть интегрирован в социум, нести политическую ответственность перед избирателями. В то же время он должен выполнять сложный административно-хозяйственный функционал. Выборность должности главы сельского поселения зачастую не гарантирует наличие профильного образования государственного служащего и опыта работы в системе госуправления, что создает дефициты управленческих компетенций и трудности в осуществлении полномочий главы местной администрации.

Специфика муниципального уровня управления заключается в его максимальной приближенности к населению, что предъявляет к главе дополнительные требования, к числу которых можно отнести умение оперативно реагировать на локальные проблемы, быть доступным для диалога с жителями, балансировать между решением текущих хозяйственных вопросов и стратегическим планированием развития территории. Эта двойственная природа деятельности

формирует уникальный набор профессиональных вызовов, требующий особого сочетания и личностных качеств, и управленческих навыков.

Также можно выделить комплекс взаимосвязанных факторов влияния, консолидирующий как изменения в окружающем мире, так и потребности самой государственной системы. Внешняя группа факторов объединяет цифровую трансформацию, изменение законодательства, процессы международной интеграции, изменение ожиданий и запросов общества. Внутренние факторы, обусловленные требованиями государственной власти, включают в себя повышение эффективности и производительности госаппарата, качественную подготовку кадрового резерва, профилактику коррупции, совершенствование взаимодействия с гражданами, соблюдение в работе этических норм, успешную реализацию нацпроектов и стратегических инициатив.

Постоянно повышаются требования к личностному и профессиональному развитию госслужащих. В исследовании Российской академии народного хозяйства и государственной службы определена модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Госслужащий должен обладать такими развитыми компетенциями как лидерство, настойчивость и целеустремленность, коммуникация и влияние, управленческая компетентность, работа в команде, управление собой, комплексность и масштабность мышления, готовность к изменениям и развитию, экспертно-аналитическая компетентность.

Государственная служба не может находиться в стороне от динамических тенденций современности в управлении.

Одними из них являются командная работа и проектное управление, которые оказываются взаимосвязанными. Современные тенденции проектного управления требуют от руководителя гибких навыков командной работы, умений использовать потенциал команды, самоорганизацию рабочих групп, ориентироваться на эффективные коммуникации и быстрое принятие решений, делегировать лидерские полномочия в зависимости от задач [4, с.104, 5, с.293; 6, с. 3].

Активно внедряемый в систему государственного управления проектный подход трансформирует традиционную линейно-функциональную модель. Руководитель муниципального образования в таких условиях становится не просто администратором, а менеджером множества параллельно идущих процессов и инициатив. Это требует от него способности формировать временные рабочие группы под конкретные задачи, гибко перераспределять ресурсы и роли, что напрямую связано с пониманием командной динамики и собственных ролевых предпочтений.

В исследовании М.В. Долгова [7, с. 369] показано, что лидерство является наиболее сильным фактором в управленческих командах государственной службы, ограничивающим процесс превращения коллектива в профессиональную команду. Поэтому развитие управленческих команд государственной службы тесно связано с развитием у руководителей навыков мотивационного, вовлекающего и структурного управления, распределенного лидерства и делегирования полномочий.

Подобные процессы находятся в приоритете и в других странах. Контекст руководства командой в США изменяется с иерархической перспективы на более реляционный или системный подход, когда членам команды, обладающих потенциалом лидерства, предоставляют возможность участия в руководстве процессами в команде [8]. Кроме того, расширяются исследования гибких команд, которые собираются для решения краткосрочных проблем, объединяя специалистов из различных сфер деятельности и областей знаний [9].

Распределение функций в команде способствует более продуктивному взаимодействию, достижению синергетического эффекта и повышению результативности [10, с.65]. Дифференциация функций обусловлена ролевой дифференциацией команды. Но роль определяется не столько функционалом, сколько мотивационно-личностными особенностями, продуцирующими тот или иной командный потенциал личности [11, с. 343; 12, с. 49].

Применение теории командных ролей в контексте государственной службы позволяет сместить фокус с формальных должностных инструкций на реальные поведенческие паттерны и

вклад каждого члена команды в общий результат [13, с.7]. Это особенно важно для муниципального уровня, где ограниченность ресурсов и кадровый дефицит делают эффективное использование человеческого потенциала критическим фактором успеха. Понимание своей естественной ролевой ниши помогает руководителю не только эффективнее управлять, но и осознанно компенсировать недостающие в команде функции, либо путем саморазвития, либо путем целенаправленного подбора сотрудников.

Без понимания руководителем ролевой структуры команды взаимодействие в рабочей группе складывается под влиянием интуитивных представлений, установок самого руководителя. Опрос глав муниципальных образований Республики Крым показал слабо осознаваемую тенденцию к совмещению различных ролей, невозможности делегировать полномочия и ответственность, ограничению членов рабочей группы ролью Исполнителей. С одной стороны, это актуализирует жалобы самих руководителей на загруженность, усталость, недостаток времени, а, с другой стороны, порождает неудовлетворенность работников, выражающуюся в снижении эффективности профессиональной деятельности, негативных психологических состояниях, текучести кадров.

Наиболее полное описание командных ролей представил Р.М. Белбин. Ролевая структура группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, характеризующихся распределением между ними групповых ролей [14].

Р. М. Белбин выделил 8 основных ролей и одну вспомогательную, разделив их по ориентации на действие, на людей и на ментальную деятельность. Роли действия (Action) – это Мотиватор (М), Исполнитель (И), Финишер (Ф); социально направленные роли (Social) – Координатор (К), Дипломат, исследователь ресурсов (Д), Душа команды (ДК); интеллектуальные роли (Thinking) – Генератор идей (Г), Критик, аналитик (Кр), Специалист (С).

Мотиватор ориентирован на результат, увлекает за собой команду. Исполнитель, надежный и дисциплинированный, воплощает идеи в действие. Финишер доводит дело до логического завершения, внимателен к деталям и срокам.

Координатор собственно руководитель, управляет процессами, распределяет роли. Дипломат ищет новые контакты и ресурсы вовне, налаживает связи, но может терять интерес. Душа команды поддерживает коллег, сглаживает конфликтные ситуации, вдохновляет коллектив.

Генератор идей способен к видению сложных, неочевидных проблем, креативности, предлагает нестандартные, оригинальные идеи. Критик (аналитик) стратегически мыслит, видит положительные и отрицательные стороны явлений, принимает взвешенные, просчитанные решения. Специалист – это зачастую уникальный профессионал, узконаправленный эксперт, обладающий ключевыми знаниями.

Все представленные командные роли имеют как свои сильные, так и слабые стороны. И в зависимости от ситуации, задачи, этапа производственного цикла те или иные роли становятся более или менее значимыми. Сбалансированность функциональных ролей в команде должна опираться на устойчивые неформальные роли. Устойчивость обеспечивает сравнительно равная представленность различных ролей в команде. Р. М. Белбин считал, что один человек может сочетать несколько ролей. И это наличие в одном человеке нескольких ролей при выраженной доминанте обеспечивает гибкость функционирования команды.

Цель данного исследования – изучение структуры командно-ролевых предпочтений глав муниципальных образований.

Методы

В исследовании приняли участие Главы сельских поселений Республики Крым в количестве 118 человек, 56 мужчин и 62 женщины с различным стажем работы и уровнем образования. Выборка является репрезентативной для изучаемой категории управленцев в регионе.

Для обеспечения достоверности данных и минимизации смещений, процедура анкетирования проводилась анонимно в рамках программ повышения квалификации, что способствовало большей открытости и искренности респондентов. Участникам гарантировалась конфиденциальность полученных результатов, которые использовались исключительно в обобщенном виде для исследовательских целей.

Для изучения структуры ролевой направленности у участников исследования использовался опросник Р. М. Белбина, позволяющий определить степень выраженности каждой из восьми основных командных ролей. Опросник состоит из семи блоков утверждений, в каждом из которых респондент должен распределить 10 баллов между несколькими вариантами поведения, наиболее и наименее характерными для него. Итоговый балл по каждой роли показывает склонность к ее исполнению в командной работе. Использование именно этой методики обусловлено фокусировкой не на идеальном образе руководителя, а на реальных поведенческих тенденциях в групповой работе, что позволяет получить объективную картину ролевой самоидентификации. Для глав муниципалитетов, чья деятельность по определению командная, такой инструмент представляется наиболее адекватным. Статистическая обработка данных производилась с помощью критериев Фридмана, Вилкоксона, Манна-Уитни.

Результаты и их обсуждение

С помощью критериев Фридмана и Вилкоксона установлено, что в изучаемой группе глав муниципальных образований преобладают роли социальной направленности и роли действия – Душа компании, Исполнитель, Финишер, Координатор, Мотиватор (выраженность этих ролей не имеет статистических различий).

Анализ структуры командных ролевых предпочтений глав сельских поселений Республики Крым выявил четко выраженную иерархию. Ролевая структура респондентов представлена на рисунке 1.

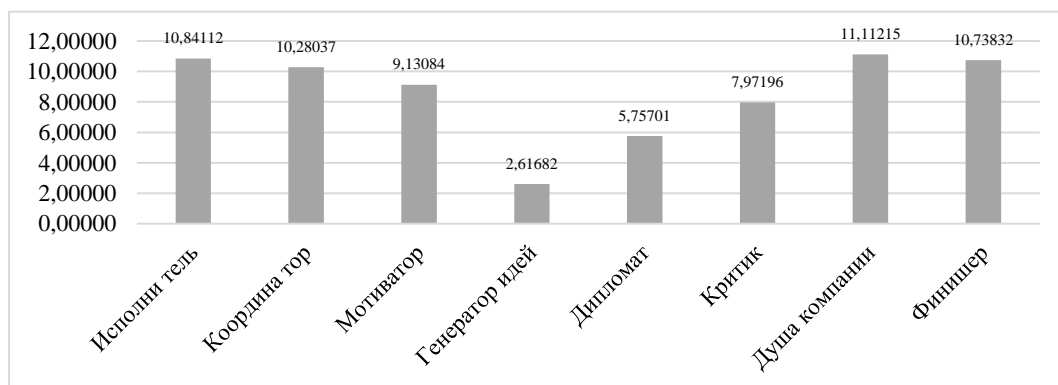


Рисунок 1 – Выраженность командных ролей по методике Р.М. Белбина

Полученная картина свидетельствует о том, что профессиональная самоидентификация глав муниципальных образований строится в первую очередь вокруг задач поддержания рабочей атмосферы и обеспечения бесперебойного операционного процесса. Прежде всего главы ориентированы на межличностные отношения и позиционируют себя в исполнительском ключе, и только во вторую очередь проявляют себя как руководители и организаторы. Так, одновременно сильная выраженность ролей «Исполнитель» и «Финишер» говорит о глубокой личной вовлеченности в конкретные задачи и контроль за их завершением, что характерно для оперативного уровня управления.

Статистически значимо меньше выражены роли интеллектуального плана – генератор идей, критик (аналитик). Таким образом, в изучаемой группе преобладают роли социальной направленности и роли действия. Этот дисбаланс можно интерпретировать как адаптацию к специфическим условиям муниципального управления, где постоянное общение с населением, коллегами и вышестоящими органами, а также решение многочисленных текущих проблем становятся доминирующими видами деятельности. Однако такая адаптация происходит за счет «вытеснения» интеллектуальных ролей, ответственных за стратегическое видение, инновации и всесторонний анализ, что в долгосрочной перспективе может ограничивать потенциал развития управляемой территории.

С помощью Критерия Манна-Уитни выявлены различия в проявлении ролевых доминант у мужчин и женщин. У мужчин более, чем у женщин, выражена роль Критика ($U_{\text{эмп}}=812$ при $p<0,05$).

Данное различие может быть связано как с социально-психологическими стереотипами, поощряющими в мужчинах сдержанность и критичность, так и с особенностями карьерных траекторий. Женщины, чаще приходящие к руководящей должности через социальную или гуманитарную сферу, могут делать больший акцент на гармонизации отношений. Важно отметить, что в условиях муниципального управления оба подхода необходимы, и гендерное разнообразие в команде может способствовать ее сбалансированности.

Главы со средним и среднеспециальным образованием более, чем главы с высшим и неоконченным высшим образованием проявляют себя как Душа компании, т.е. ориентированы на установление связей, создание хороших, доброжелательных отношений в коллективе ($U_{\text{эмп}}=655$ при $p<0,05$). Полученный результат поднимает вопрос о качестве и содержании высшего образования для госслужащих. Вероятно, существующие программы делают больший акцент на формальных процедурах, законодательных аспектах и административных технологиях, в меньшей степени развивая эмоциональный интеллект и навыки построения отношений. В то же время, по мнению авторов, для эффективного управления на местном уровне оба компонента – и формальная компетентность, и социальный капитал, являются взаимодополняющими и критически важными.

Можно сделать вывод, что у глав сельских поселений доминируют роли, связанные с коммуникацией и действием. Это указывает на то, что главы в первую очередь видят себя интеграторами коллектива и исполнителями, а уже во вторую – стратегами и организаторами. Наблюдается дефицит стратегического и аналитического мышления, что может приводить к недостатку инноваций и всестороннего анализа проблем.

Мужчины-главы в большей степени склонны к критическому анализу, что может способствовать более взвешенному, но, возможно, и более консервативному подходу к принятию решений.

Главы со средним и средне-специальным образованием больше фокусируются на социальном климате в коллективе (Душа компании). Это может говорить о том, что для эффективного управления им важнее опираться на неформальные, доверительные отношения, в то время как главы с высшим образованием, возможно, в большей степени используют формальные механизмы и процедуры.

Выводы и заключение

Таким образом, выявлена системная проблема – «мультиролевое позиционирование» и недостаток делегирования. Главы пытаются лично контролировать все процессы, что ведет к перегруженности, снижению эффективности управления из-за невозможности глубоко вникнуть во все вопросы, подавлению инициативы команды, поскольку полномочия не передаются.

Портрет типичного главы муниципального образования в изучаемой группе – это командный игрок и исполнитель, ориентированный на людей, но испытывающий трудности со стратегическим планированием, анализом и делегированием полномочий. Стиль управления является в высокой степени оперативным и затратным по личным ресурсам. Для повышения эффективности управления данной группе необходимы программы развития стратегического мышления, обучения делегированию и командообразованию.

Наше исследование подтверждает, что постоянное обучение госслужащих – это не просто формальность, а стратегическая необходимость и условие выживания и эффективности государства в быстро меняющемся мире. Оно направлено на то, чтобы госаппарат мог адекватно реагировать на внешние вызовы, соответствовать растущим ожиданиям общества и решать сложные управленческие задачи, обеспечивая тем самым устойчивое развитие страны и повышение качества жизни граждан.

Библиография

1. Бондаренко, В. В. Основные направления формирования профессиональных компетенций госслужащих / В. В. Бондаренко, С. В. Полутин, Е. В. Кузнецова, В. А. Юдина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 4 (52). С. 127–137. DOI: 10.21685/2072-3016-2019-4-13
2. Кремер, К. И. Обучение государственных служащих как направление развития их профессиональных компетенций / К. И. Кремер, Е. А. Мамистова, Н. В. Филоненко // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 9(165). С. 81–94. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/79-94
3. Погребцова, Е. А. Повышение квалификации для государственных и муниципальных служащих: концепции и сравнительный анализ программ / Е. А. Погребцова // Лидерство и менеджмент. 2025. Том 12. № 4. С. 1065–1082. DOI: 10.18334/lim.12.4.122951
4. Мубарашкина, О. А. Совершенствование методов командообразования в организации / О. А. Мубарашкина, М. М. Пехова // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. 2023. № 4(19). С. 103–110. DOI: 10.52170/2618-7949_2023_19_103
5. Прохорова, М. П. Тенденции проектного управления на современном этапе / М. П. Прохорова, А. А. Шкунова, Т. А. Егорова // Инновационная экономика: Перспективы развития и совершенствования. 2018. № 8(34). С. 292–296. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-proektnogo-upravleniya-na-sovremennom-etape/viewer> (дата обращения: 22.04.26).
6. Шкунова, А. А. Командообразование как современный метод управления человеческими ресурсами в социальной сфере / А. А. Шкунова, С. В. Булганина, Н. В. Яшкова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2016. Т. 8. № 3. URL: <http://naukovdenie.ru/PDF/67EVN316.pdf> (дата обращения: 22.04.26).
7. Долгов, М. В. Особенности управленческих команд на государственной службе / М. В. Долгов // Вестник РУДН. Серия: государственное и муниципальное управление. 2018. Т.5. № 4. С.365-373. DOI: 10.22363/2312-8313-2018-5-4-365-373
8. Sarah A. Bush Team Structures and Workflow Patterns / Sarah A. Bush, Carrie N. Baker, Laura L. Greenhaw // University of Florida. 2026. DOI: 10.32473/edis-WC499-2026
9. Driskell, T. Supporting fluid teams: a research agenda / T. Driskell, G. Funke, M. T. Tolston, A. Capiola, J. Driskell // Front. Psychol. 2024. 15:1327885. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1327885
10. Яценко, В. В. Эффективное управление командой и организация коммуникаций проекта / В. В. Яценко, Р. Д. Яценко // Дискуссия. 2017. № 6(80). С. 64–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-komandoy-i-organizatsiya-kommunikatsiy-proekta/viewer>

11. Психологический подход к анализу командных ролей высшего звена / Т. Н. Куликова, В. Н. Софьина, М. Е. Макарова и др. // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2020. № 2. С.333-346. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskiy-podhod-k-analizu-komandnyh-roley-rukovoditeley-vysshego-zvena/viewer>

12. Кузнецова, Т. В. Взаимосвязь мотивации и предпочитаемых командных ролей / Т. В. Кузнецова // Современное образование. 2019. № 2. С.40-51. DOI: 10.25136/2409-8736.2019.2.27017

13. Федорова, А. В. Индивидуально-психологические детерминанты командных ролей / А. В. Федорова, О. О. Гофман, Ю. Н. Романенко // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. №3. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/78PSMN320.pdf>

14. Белбин, М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: Изд-во Нипро, 2003. 315 с.

Поступила в редакцию: 10.05.26

Принята к публикации: 20.05.26