

Влияние конфликтов на стрессоустойчивость в трудовой деятельности

Васильева Юлия Игоревна, магистрант 2-го курс факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС; yulya-vasileva1995@mail.ru

Научный руководитель:

Кузнецов Геннадий Иванович, доктор военных наук, профессор; kuznetsov-gi@ranepa.ru

Аннотация

В статье раскрыта проблема формирования стрессовых ситуаций из-за конфликтности в трудовой деятельности. Исследованы понятия стрессоустойчивости, конфликтности. Приведены практические рекомендации для преодоления конфликтности и повышения стрессоустойчивости в процессе трудовой деятельности.

Ключевые слова: персонал, трудовая деятельность, стрессоустойчивость, конфликт, самоменеджмент, бесконфликтное общение

The Impact of Conflict on Stress in Work

Yuliia I. Vasilyeva, 2-Year Master's Degree of Faculty of Social Technologies of NWIM RANEPa; yulya-vasileva1995@mail.ru

Scientific Adviser:

Gennady I. Kuznetsov, Professor, Doctor of Military Sciences; kuznetsov-gi@ranepa.ru

Abstract

The article reveals the problem of the formation of stressful situations due to the conflict in labor activity. The concepts of stress tolerance, conflict. Practical recommendations for overcoming conflict and increasing stress tolerance in the process of work are given.

Keywords: personnel, labor activity, stress tolerance, conflict, self-management, conflict-free communication

Трудовая деятельность в современных условиях реализуется под влиянием комплекса стрессовых факторов, таких как постоянное взаимодействие с разными типами личностей, высокая интенсивность труда, многозадачность, рутинность операций, конфликтность. Со временем у сотрудника накапливается физическая и эмоциональная усталость, формируется профессиональное выгорание. Проблема стресса и постоянной конфликтности наиболее характерна для работников, чья профессиональная деятельность требует повышенного внимания, ответственности и связана с коммуникациями с другими людьми. Суть проблемы заключается в том, что влияние негативных, стрессогенных факторов на сотрудников усиливается, а способности противостоять стрессу и эффективно преодолевать состояния постоянного стресса со временем и возрастом снижаются. Эффективное решение проблем стресса обеспечивает качественное использование трудовых ресурсов и достижение организационных целей.

Объектом исследования в данной статье является стрессоустойчивость в процессе трудовой деятельности, предмет влияния конфликтов на стрессоустойчивость.

Под стрессоустойчивостью в современной литературе понимается способность к психической регуляции поведения в сложных условиях, связанных с сильными внешними или внутренними изменениями [4, с. 51]. Формирование стрессоустойчивости определяет качество профессиональной деятельности и способность к эффективному решению трудовых задач [6].

М. Ю. Питкевич проанализировал и систематизировал теоретические подходы к анализу стрессоустойчивости [11]. Он выделил следующие теоретические подходы к рассмотрению стрессоустойчивости.

Таблица 1

Модели стрессоустойчивости

Модель стрессоустойчивости	Особенности модели	Общее во всех моделях
Генетически-конституциональная модель	Основана на положении о том, что способность сопротивляться стрессу определяется врожденными (генетическими) и физическими параметрами организма. Приверженцы данной теории стремятся выявить зависимость между генотипом и устойчивостью к стрессу	<ul style="list-style-type: none"> • Стресс испытывают абсолютно все люди • Устойчивость к стрессу и способ его преодоления зависит от индивидуальных характеристик людей • Стрессоустойчивость — это комплексная категория, которая исследуется разными дисциплинами • Частыми источниками стресса являются столкновения и конфликты (внутриличностные и межличностные)
Модель предрасположенности к стрессу	Основана на положении о том, что некоторые организмы из-за индивидуальных характеристик, в том числе наследственности, черт личности в определенных условиях внешней среды проявляют большую предрасположенность к стрессу, чем те, кто не имеет таких характеристик	
Психодинамическая модель	основанная на теории З. Фрейда о типах зарождения и проявления беспокойства. Первый тип сигнализирует о наличии внешних изменений, возможно, представляющих опасность для организма, поэтому требующих ответных действий. Второй тип беспокойства характеризуется психическим состоянием тревоги, вызванной внутренним источником	
Модель социально-психологических факторов Х. Г. Вольфа	В рамках данной модели реакция на стрессовые факторы формируется под влиянием комплекса индивидуальных (психологических, внутренних) и внешних (социальных) факторов	
Междисциплинарная модель	Рассматривает устойчивость к стрессу с позиции физиологии, психологии, социологии, медицины, считает стрессоустойчивость формируемой способностью	
Теория конфликтов	Причины стресса рассматриваются под углом противоречивых интересов, ведущих к конфликтам, а способы управления стрессом сопоставляют со способами преодоления конфликтов	

Окончание табл.

Модель стрессоустойчивости	Особенности модели	Общее во всех моделях
Адаптационная модель Д. Мечаника	Стрессоустойчивость рассматривается как способность адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, вызванным стрессовыми факторами	
Поведенческая модель Г. Селье	Предполагает наличие вариантов поведения в стрессе в зависимости от индивидуальных особенностей и сложившихся условий внешней среды. Обосновывает как негативное, так и позитивное влияние стресса	
Системная модель	Рассматривает поведение индивида под влиянием стрессовых факторов как нарушение устойчивости системы, а стремление вернуть стабильное состояние системы — как стрессоустойчивость	
Интегративная модель стресса	Основана на признании возможности выбора модели поведения под влиянием стрессовых факторов. Поведение в стрессе зависит от таких характеристик, как ресурсы человека, личный энергетический потенциал, источник проблемы, уровень психологической устойчивости, возможность выбора защитного или агрессивного реагирования на стресс	

Основной источник стрессов в трудовой деятельности — это конфликтные ситуации. Конфликт — это социальное явление, которое характеризуется наличием противоречий между сторонами — участниками взаимодействия, повышенной негативной эмоциональностью и стремлением сторон (одной или нескольких) одержать победу в данном противостоянии.

Отечественные ученые А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов определяют конфликт как «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия и заключаются в наличие разных взглядов, подходов, целей» [2].

Конфликт рассматривают как процесс, в ходе которого стороны выстраивают взаимодействие и формируют отношения по поводу предмета противоречий.

Конфликт является органической составляющей взаимодействия людей в любом обществе, а стресс — сложным процессом, который включает как физиологические, так и психологические компоненты. С помощью стресса организм как бы полностью мобилизуется для самообороны в конфликтной ситуации, адаптируется к новой ситуации, активирует защитные механизмы, обеспечивающие устойчивость к воздействию стресса или адаптацию к нему.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего связывают его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т. д. В результате возникает ощущение, что конфликт всегда является нежелательным явлением, что его следует избегать любыми средствами, а если это невозможно, то немедленно разрешить его, как только он возник.

Текущая точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Следует помнить, что конфликт не всегда имеет положительное значение. В некоторых случаях конфликтные ситуации могут помешать удовлетворению потребностей человека и достижению целей организации в целом. Конфликт приводит к стрессу. Можно привести много

примеров этого, поскольку ни для кого не секрет, что беспокойство и тревога по поводу конфликтов являются неотъемлемой частью человеческой жизни. Однако часто повторяющиеся и длительные стрессы крайне вредны для психического и физического здоровья. Согласно научным исследованиям, длительный стресс и связанная с ним гормональная перестройка повышают риск развития инсульта, заболеваний желудочно-кишечного тракта, нарушений сна и т. д. Еще стоит отметить, что форма реагирования на конфликт и процесс формирования стресса зависит от типа личности. Юнг выделяет восемь типов людей на основе признаков вертности (интроверсия и экстраверсия), рациональности и иррациональности, а также четыре функции психики (мышление, чувство, интуиция и ощущение). Две из этих функций являются строго рациональными (мышление и чувство), т. е. воспринимающими информацию извне в соответствии с предварительной установкой на определенное восприятие, и две — иррациональными (интуиция и ощущение), воспринимающими информацию непосредственно, без предварительной установки. Но каждая из четырех функций психики может быть как экстравертной, так и интровертной, исходя из чего типов выделяется восемь, и каждому из них соответствует определенная базовая функция психики. Понимание и принятие этих различий важно для индивидуального подхода к каждой уникальной личности и формирования уважения к типологическим особенностям каждого человека, в том числе и понимания поведения во время конфликтной стрессовой ситуации. Так, например, выраженные интроверты переживают конфликт внутри себя, иногда могут внешне не показывать своего истинного состояния, и им нужно больше времени на преодоление стрессового состояния. Люди, которым присущи экстравертивные особенности, переживают конфликт, вынося вовне свои эмоции и состояния. Иногда им нужна дополнительная помощь извне для снижения стресса.

Для того чтобы снизить влияние стресса, важно понимать структуру протекания конфликтов и развивать навыки экологичного выхода из конфликтных ситуаций.

Итак, в процессе конфликта выделяют последовательные стадии или этапы, прохождение которых характеризует развитие отношений сторон. Так, первой стадией является зарождение предпосылок к конфликту. Здесь еще нет открытого противоречия, но уже начинают возникать некоторые разногласия, недопонимания, сложности в общении. На данной стадии конфликт еще можно предотвратить и направить в конструктивное русло. По мнению исследователей природы конфликта, именно анализ этой стадии является ключевым моментом в разрешении конфликта [10].

Вторая стадия — инцидент. Он может быть внутренним, когда одна из сторон осуществляет такое действие, которое провоцирует ответную негативную реакцию другой стороны, а может быть внешним, когда события, активизирующие противостояние, происходят независимо от участников конфликта. Так, например, в организации часто возникают конфликты по поводу распределения обязанностей. У сотрудника, исполняющего, по его мнению, необоснованно много обязанностей, копится недовольство и обида на руководителя, организационную структуру и всю компанию. Но вот происходит экономический кризис, и компания вынуждена оптимизировать все затраты, в том числе и на фонд оплаты труда. Часть сотрудников попадает под сокращение, а оставшиеся, в том числе и герой нашего примера, вынуждены распределять их обязанности и работать еще больше за те же или меньшие деньги. Так внешний инцидент может спровоцировать конфликт.

Следующая стадия конфликта заключается в реакции сторон на инцидент. На данной стадии проявляются стили конфликтного поведения сторон: избегание, агрессия и соперничество, приспособление или сотрудничество. Здесь разрешение конфликта также возможно с минимальными негативными последствиями, а возможно и без них, если

стороны придут к осознанию совместной деятельности. Но чаще всего на данной стадии реакция одной стороны вызывает ответную реакцию второй стороны, в результате ситуация не разрешается, а усугубляется [8].

Максимальное напряжение в отношениях определяется как эскалация конфликта. Противоречие стало явным, а его влияние — значительным. Зачастую на данном этапе сторонам сложно прийти к общему решению, поэтому они привлекают еще одну сторону: незаинтересованного участника, эксперта или модератора конфликта.

Заключительная стадия противостояния — это разрешение противоречий. Достигнуть разрешения можно разными способами: переговорами, давлением, уступками, манипуляциями. Важно учитывать, что если одна из сторон не удовлетворена исходом противостояния, то конфликт рискует повториться вновь.

Анализ этапов конфликта позволяет глубже понять сущность данного процесса, оценить его влияние на общение и взаимодействие сотрудников организации и понимание конфликтов как источник стрессов у сотрудников.

Для снижения конфликтности в трудовой деятельности в практике предлагается осваивать навыки бесконфликтного общения. По мнению исследователей персонального менеджмента, бесконфликтное общение не является чем-то данным свыше. Этот навык формируется и развивается менеджером в процессе ежедневной практической деятельности. Анализ характеристик бесконфликтного общения показал, что для достижения данного стиля поведения менеджер должен обладать определенными чертами и качествами, которые, в свою очередь, должны развиваться и укрепляться. Для этого и используется самоменеджмент.

Итак, рассмотрим, каким образом самоменеджмент может повлиять на формирование навыков бесконфликтного общения.

Во-первых, выбор стиля поведения в конфликте — это самостоятельное решение человека. Зачастую мы действуем в конфликтах неосознанно, реагируем быстрее, чем успеваем обдумать реакцию и выбрать оптимальный вариант ответа на внешнее раздражение. Это деструктивная позиция. Такой позицией легко манипулировать, к тому же она не приносит результатов. Решением проблемы является использование технологий самоменеджмента, направленных на формирование осознанного и ответственного поведения в конфликте.

Во-вторых, для того чтобы конструктивно разрешать возникающие разногласия, менеджеру необходимо обладать широким кругозором, развитыми коммуникативными компетенциями, иметь опыт решения подобных вопросов. Все это является результатом саморазвития и повышения профессионального уровня. Поэтому самоменеджмент необходим для приобретения новых знаний и выработки навыков эффективной коммуникации.

В-третьих, конфликты легче предотвратить, чем устранять или разрешать, поэтому менеджер должен обладать способностью к анализу ситуации, выявлению потенциальных угроз и причин конфликтов, локализации противоречий на ранних стадиях.

Еще одна обязательная составляющая бесконфликтного общения — это рациональное поведение. И здесь управление своими реакциями является необходимым инструментом коммуникации. Рациональное поведение позволяет ограничить менеджера от болезненного, эмоционального восприятия ситуации. Происходит смещение акцентов с поведения сторон конфликта на само противоречие. Рационализация — необходимое качество менеджера, вырабатываемое в процессе самообучения и развития.

Рационализация помогает менеджеру абстрагироваться от процесса конфликта, выйти за его рамки и посмотреть на ситуацию со стороны. Как показывают исследователи, конфликт сложнее разрешить, если испытывать личную привязанность к проис-

ходящему [9]. Привязанность к конфликтной ситуации проявляется в том, насколько противоречие или его стороны значимы для индивида, какие возможны негативные последствия и реакция окружающих на данный процесс.

Поэтому для снижения привязанности к конфликту рекомендуется встать в позицию стороннего наблюдателя. Наблюдатель не имеет личной заинтересованности в исходе событий, он по определению «бесконфликтен», поэтому ему легче определить истинные причины противоречий и подобрать для их устранения конкретные приемы. Владение практикой абстрагирования и перехода к позиции стороннего наблюдателя является результатом систематической работы над собой.

Таким образом, без самоменеджмента невозможно сформировать и закрепить навыки бесконфликтного общения. Самоменеджмент помогает приобрести необходимые личностные качества и освоить технологии эффективного общения, которые помогут снизить уровень конфликтности и повысить стрессоустойчивость в трудовой деятельности.

Литература

1. *Абрамян В. А., Гусева И. В.* Внутриличные ресурсы стрессоустойчивости // Развитие современного образования: теория, методика и практика. 2015. № 4 (6). С. 462–463.
2. *Анцупов А. Я.* Конфликтология. Учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. СПб. : Питер. 2013. С. 24.
3. *Афонская Т. А., Афонская С. А.* Развитие стрессоустойчивости для повышения работоспособности в деятельности // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2015. № 12/3. С. 96–98.
4. *Галимова Г. А., Нигаматзянова Л. С.* Принципы управления персоналом в банке // Инновационная наука. 2016. № 9 (21). С. 140–142.
5. *Гамзатова Х. К., Рабаданова А. И., Гайдарова Ш. М.* Влияние профессиональной деятельности на стрессоустойчивость организма человека // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 6/2. С. 247–251.
6. *Грунин М. П., Прощалыкина Ю. В.* Стрессоустойчивость в психологическом здоровье сотрудников организации // Сборник «Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации». Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. 2019. С. 89–96.
7. *Калинин Р. А.* Стресс и стрессоустойчивость в жизни современного человека // Сборник «Актуальные исследования в сфере гуманитарного знания». Сборник научных трудов IV Студенческой научно-практической общеакадемической конференции по гуманитарным дисциплинам. 2018. С. 57–61 .
8. *Магазанник В. Д.* Психологический климат и конфликты в коллективе // Новое в психолого-педагогических исследованиях. 2014. № 3. С. 120–126.
9. *Наумова О. С.* Модели конструктивного управления конфликтами в организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 3. С. 52–57.
10. *Ожиганов Р. В., Полякова О. В.* Управление человеческими ресурсами фирмы: эффективное преодоление конфликтов // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2013. № 2 (6). С. 231.
11. *Питкевич М. Ю.* Стрессовые состояния и стрессоустойчивость человека // Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта. 2015. № 1. С. 115–120.
12. *Шаранова Д. Н.* Современные концептуальные подходы к изучению социального конфликта // Сборник «Наука сегодня: реальность и перспективы». Материалы международной научно-практической конференции. В 2 ч. 2018. С. 88–89.

Особенности формирования управленческих команд на государственной гражданской службе

Горягов Юрий Владимирович, магистрант направления «Управление персоналом» факультета социальных технологий СЗИУ РАНХиГС; yuraspb2015@ya.ru

Научный руководитель:

Войнаровская Людмила Ивановна, доцент кафедры связей с общественностью и социальных технологий СЗИУ РАНХиГС, кандидат исторических наук; voinalu@mail.ru

Реферат

Статья посвящена особенностям формирования управленческих команд на государственной гражданской службе. Были обозначены значимые структурные компоненты, устанавливающие качество команды, воздействующие на ее функционирование и формирование, кроме таких факторов формирования управленческой команды, как ситуация и внешняя среда.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, управленческие команды, система оценки персонала, эффективность деятельности, подход к формированию команд

Features of Formation of Management Teams in the Civil Service

Yury V. Goryagov, master's degree of the faculty of Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPА; yuraspb2015@ya.ru

Scientific Adviser:

Lyudmila I. Voinarovskaya, Associate Professor of the Chair of Public Relations and Social Technologies of North-West Institute of Management of RANEPА, PhD in History; voinalu@mail.ru

Abstract

The article is devoted to the peculiarities of the formation of management teams in the civil service. The important structural components that determine the quality of the team, affect its functioning and formation, in addition to such factors of formation of the management team as the situation and the external environment were identified.

Keywords: public civil service, management teams, personnel evaluation system, performance, approach to team building

Особенности управления в государственной службе выражаются, в первую очередь, в конкретных целях, отчетности, методах оценки результатов, ответственности, процедурах контроля и системах стимулов.

Новые критерии развития общества приводят к постепенному переносу многих приемов и методов управления, доказавших свою эффективность в коммерческом секторе, на

практику государственной службы. Во всем мире в последнее время отмечается изменение модели управления в государственной службе, которое в целом совпадает с изменениями управления в коммерческих организациях.

Оценка и контроль результатов в границах государственной службы выполняется структурными вышестоящими единицами и одновременно людьми непосредственно и с помощью общественных организаций и средств массовой информации. Контроль в государственной службе носит более демократический и широкий характер, чем в коммерческой организации.

Кроме того, государственные организации имеют особенности, отличающие их от частных компаний. Они заключаются, в первую очередь, в качестве и масштабах целей, отчетности, ответственности и оценке результатов деятельности. В итоге не все приемы и методы управления, результативные в частном секторе, в неизменном виде могут найти свое эффективное применение в государственной службе.

Яркими примерами успешной реализации в государственной службе приемов управления коммерческими организациями в последние годы стали маркетинг, командообразование и стратегическое планирование.

Управленческая команда создается для получения от взаимодействия составляющих ее личностей новых качеств: разрабатывать новые технологии управления, право принимать более эффективные решения, стремиться к снижению риска.

Существуют различные классификации управленческих команд. Так, выделяют основные следующие типы команд:

- рабочие команды — проектируют, производят и поставляют продукт (услугу) потребителям;
- команды повышения эффективности — временные образования, создаваемые для работы над конкретным проектом или определенной проблемой;
- интегрирующие команды — гарантируют координацию работы в рамках одной организации, изучают деятельность рабочих команд и команд повышения эффективности, определяют цели организации и общее стратегическое направление. К данному типу относятся управленческие команды.

В. И. Корниенко — один из опытных специалистов в сфере формирования управленческих команд — классифицирует управленческие команды предприятий, организаций на глобальную, локальную и внутреннюю сетевую [3].

У Джимми Т. Бойетта и Джозефа Г. Бойетта встречается еще один подход к классификации типов управленческих команд [2]. Они рекомендуют разновидности типов команд: межфункциональные; рабочие; обслуживающие прогресс; по решению проблем; роста эффективности; управленческие; интегрирующие; работающие в рамках одного проекта; самоуправляемые; направляющие; полуавтономные команды.

В государственной и гражданской практике управленческие команды могут формироваться в виде: комитетов; оперативных групп; советов.

Анализ указанных определений управленческой команды подтверждает отсутствие общепризнанного единого определения, что в то же время, представляет характерную сложность в выявлении обязательных условий формирования управленческой команды организацией. Представленная классификация свидетельствует о том, что авторы иногда обращаются только к отдельным оценкам управленческой команды, что, в свою очередь, затрудняет теоретический анализ и практические исследования данной формы кадрового менеджмента.

Теоретические подходы к формированию команд и анализу особенностей их функционирования, применяемые в современных организациях так же можно использовать для повышения эффективного функционирования государственной гражданской службы.

Так, М. Бир выделяет к формированию команды четыре подхода: целеполагающий, ролевой, межличностный и подход управленческой решетки. Три первые подхода он относит к ключевым способам формирования команд [1].

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) базируется на оптимизации умения участников группы ориентироваться в процессах реализации и выбора групповых целей. Осуществляется процесс при помощи консультанта. Цели могут быть по своей сути стратегическими или установленными согласно особенности деятельности, к примеру, как изменение продуктивности или уровня продаж, как изменение каких-либо процессов или внутренней среды.
2. Ролевой подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Основывается на ожидании, что команды состоят в ролевом плане из перекрывающихся частично друг друга ареалов ролей. Многое может быть понято и изменено в поведении команды за счет индивидуального понимания этих ролей и модифицирования их исполнения.
3. Межличностный подход (интерперсональный) направлен на улучшение межличностных отношений в группе и основан на повышении эффективности существования группы как команды посредством межличностной компетентности. Цель его — увеличение группового доверия и внутрикомандных коммуникаций, поощрение совместной помощи.
4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию спланированных заранее серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих организационные общие цели и отношения. Сущность процесса содержит планомерное развитие процедур решения командных проблем, и затем достижение командной главной задачи. Ожидается, что вместе с наработкой такого умения у всех участников команды, активность по ее формированию должна быть также сконцентрирована на выполнении ключевой задачи, межличностных умениях, и может включать прояснение и целеполагание функционально-ролевой соотнесенности. Можно сделать акцент на двух типах команд:
 - постоянные, «рабочие» команды, обладающие опытом совместной работы и включающие подчиненных и лидера-руководителя;
 - специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря структурным организационным изменениям, задачам, слияниям.

Участники команды или составные элементы являются важнейшей системной характеристикой управленческой команды. Формирование управленческой команды происходит только при возникновении у людей определенной потребности в ее существовании. То есть, участники команды, являясь главными источниками и носителями потребностей, интересов, идей, ценностей, знаний и умений, устанавливают сформированность управленческой команды, как долго и для каких целей она будет функционировать.

Существование общей цели является содержательной характеристикой управленческой команды. Для эффективного функционирования организации тождественность личных целей участников управленческой команды с целями организации, имеет большое значение. Ее участники вынуждены решать общую цель всей команды, объединяясь для достижения своих целей в команду, то есть добиваться того, что прямо могло и не входить в их личные интересы, но без достижения чего нельзя удовлетворить личные потребности. Единство цели, таким образом, является важной сущностной оценкой управленческой команды.

Важной оценкой управленческой команды является присущность к самоорганизующимся системам. Как самоорганизующаяся система, управленческая команда характеризуется тем, что источник ее развития и преобразования находится внутри команды.

Участники команды сами формируют принципы функционирования и построения команды, определяют правила и нормы совместной деятельности.

Важно отметить, что для человека работа в управленческой команде будет возможна только при соответствии его личным интересам и потребностям, а также содействует достижению его целей.

Одним из первостепенных условий является эффективность управленческих команд, имеющая две части: степень реализации ее целей и удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к этой команде.

Среди многих факторов, обуславливающих эффективность команды, можно сделать акцент на параметрах и мотивации команды, внешней среды функционирования.

Следует определить принципы высокоэффективной команды, а именно:

- Предназначение и ценности.
- Результативность.
- Оценка и признание.
- Дееспособность.
- Творческий подход.
- Удовлетворение.
- Коллективизм.

В числе всех функций менеджмента принятие решения занимает ключевое место в деятельности управленческих команд. Она может быть наименована главной и во многом обуславливает эффективность управленческой деятельности. Традиционно в процессе принятия решений обратить внимание на три стадии: постановку задачи, выбор и формирование решения, реализацию решения.

Являясь частью системы оценки управления человеческими ресурсами, оценка эффективности деятельности управленческих команд должна выполняться в тесной связи с кадровой политикой и стратегией организации. Например, при выборе конкретных показателей оценки персонала управленческих команд необходимо учитывать общую ориентацию организации на достижение конкретных показателей работы. Акцент может быть сделан в одних случаях — на достижение количественных показателей, а в других — на стимулирование и оценку качественных показателей.

Система оценки персонала управленческих команд должна быть построена таким образом, чтобы стимулировать и оценить вклад каждого участника команды. При этом стимулирование в первую очередь, основано на оценке результатов работы всего коллектива управленческой команды, а внутри управленческой команды распределение зарплаток происходит с учетом оценки индивидуального вклада каждого участника команды в результаты общей работы.

При изучении деятельности управленческих команд в системе государственной службы следует учесть определенные особенности ее функционирования.

Так, особенность профессиональной деятельности государственного служащего состоит в том, что процесс ее осуществления включает реализацию полномочий и функций органов власти государства.

Интересы государства и общества представляют собой основополагающий принцип, высший критерий этики и конечную цель профессиональной деятельности государственного служащего.

Сегодня это приходится делать, опираясь, главным образом, на собственные ресурсы и силы, а также под свою реальную ответственность, требующую знаний в управленческой сфере и высокого профессионализма. Уровень профессионализма управленческих кадров государственного управления должен эффективно решать качественно новые задачи в быстро изменяющейся общественно-политической и экономической ситуации.

На государственной службе актуальной проблемой формирования управленческой команды является создание действенной системы непрерывного развития государственных служащих. Особенность современного управления требует постоянного совершенствования управленческих кадров и высокого профессионализма. В систему развития кадров государственной службы следует включить группу следующих элементов: управление профессиональной карьерой, корпоративная культура, повышение квалификации и подготовка кадров, контроль за служебным поведением и исполнением должностных обязанностей государственных служащих.

Кадровому резерву принадлежит особое место на государственной службе при формировании управленческих команд.

Результативность труда управленческих команд государственных органов зависит от эффективности применяемых стимулов и мотивов их профессиональной служебной деятельности. На основе комплекса конкретных принципов должна формироваться система стимулирования труда этих работников.

При управлении персоналом государственного органа в качестве мотивов рекомендуется использовать:

- возможность карьерного роста;
- удобный режим работы;
- благоприятный психологический климат в коллективе; творческий характер работ;
- создание условий для гарантии самостоятельности принятия решений;
- надлежащие организационно-технические условия труда;
- доброжелательный стиль руководства, соответствие содержание работы личным способностям и физиологическим показателям;
- широкий набор социальных гарантий; нормальную напряженность труда;
- вероятность систематического повышения работниками своей квалификации;
- возможность стажировок.

Факторы участия в команде органов государственного управления отличаются от деятельности в организациях частных компаний. Особенности деятельности государственных служащих необходимо учитывать: от каждого служащего, его личностных установок и профессиональных качеств в определенной мере зависит и благополучие жизни управляемой органами местного управления административной территории.

В процессе разработки совместного решения управленческая группа коллективно может принять более рискованные варианты, чем это сделал бы любой ее участник. Но для органов государственного управления принятые решения при их реализации предполагают социальные последствия для населения, следовательно, повышенное внимание со стороны граждан, средств массовой информации обязывают управленческие команды государственных служащих прилагать большие усилия для приближения результата их деятельности к решению поставленной цели, выполнении миссии организации.

Во всех управленческих командах, и в особенности, в управленческой команде органов государственного управления, индивидуальные цели связаны более органично с групповыми целями, с миссией группы, чем это происходит в других организациях.

Следовательно, эффективность деятельности управленческих команд на государственной службе можно оценить по нижеследующим критериям:

1. Оценка экономической ситуации в регионе, состояние социальной сферы, степень дотационности, возможность удовлетворения потребностей.
2. Организованность и сплоченность управленческой структуры, высокий уровень исполнительской дисциплины, низкий уровень конфликтности, наличие сплачивающей идеи, обеспеченность принятия решений ресурсами, контроль за их реализацией.

3. Достаточный уровень профессиональной подготовки управленцев.
4. Хороший уровень взаимодействия управленческих структур с общественностью, их готовность к взаимодействию с обществом и информированность об общих проблемах, поддержка нижестоящих органов власти вышестоящими органами.
5. Достаточный уровень сотрудничества управленческих структур со структурами более низкого уровня, активность последних в постановке проблем, их исполнительность, информированность первой.
6. Положительное отношение населения к управленческой элите, организованность населения.

Литература

1. *Бронштейн В. В.* Коллективный подряд: проблемы и перспективы / В. В. Бронштейн. — М.: Экономика, 2007. С. 88.
2. *Бойетт Джозеф Г.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт; [пер. с англ. А. А. Калинин]. 3-е изд., испр. и доп. Москва : Олимп-Бизнес, 2009. С. 38.
3. *Корниенко В. И.* Формирование управленческих команд нового поколения : дис. ... д-ра экон. наук / В. И. Корниенко. М. : РАГС, 2000. С. 61–63.