

УДК 388.24

## СПОСОБЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

А. И. МАЙСТЕР

(Полоцкий государственный университет)

*Рассмотрено руководство деятельностью коллектива с учетом его роли в управлении организацией и рекомендованы идеологические и педагогические методы управления коллективом. Отмечена особая роль благоприятного социально-психологического климата и творческой обстановки в процессе мотивации профессиональной деятельности сотрудников коллектива. На основании рекомендуемых методов управления и формируемых комплексов социально-профессиональных мотивов у сотрудников организации определены требования к руководящим кадрам на современном этапе. Предложены способы оценки управленческого персонала, использующие статистические методы принятия кадровых решений.*

Введение. Успех деятельности организации зависит как от профессионализма коллектива сотрудников, так и от управленческих знаний, навыков и опыта руководящих работников. Поэтому кадровая политика организации должна быть в первую очередь направлена на расстановку, подбор и подготовку кадров руководящего звена.

В настоящее время в Республике Беларусь сложилась практика подбора и подготовки кадров через резерв выдвижения на руководящие должности. Наличие резерва рассматривается руководством республики как необходимое условие для маневрирования личным составом в процессе реализации намеченных решений.

Использование критериев и методов оценки руководящего персонала призвано обеспечить не только объективный отбор кандидатов на руководящие посты, но и показать каждому из них его сильные и слабые стороны, а главное наметить пути совершенствования профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов для дальнейшей управленческой деятельности [1 -- 4].

## 1. Управление коллективом

Роль коллектива в управлении организацией. Коллектив предприятия, учреждения, организации - основная производственная ячейка общества. Объединение членов общества в коллектив происходит прежде всего в рамках предприятий или организаций, на которых рабочая сила непосредственно соединяется со средствами производства и создает как материальные блага, так и культурные ценности [5 - 7].

Коллектив влияет и активно воздействует на эффективность труда по трем основным направлениям.

Во-первых, для коллектива характерна общность целей и интересов большинства его членов - ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ), которое служит основным критерием наличия коллектива. Ценностно-ориентационное единство в сочетании с кооперацией труда дает ощутимый эффект за счет объединения индивидуальных рабочих сил в совокупную производительную силу путем специализации и взаимодействия. В коллективе происходит слияние труда представителей различных социально-профессиональных групп.

Во-вторых, влияние коллектива связано с ускорением социального, экономического, научного прогресса, с формированием и развитием творческого отношения к делу. Трудовой коллектив обладает как возможностями, так и полномочиями для повышения действенности моральных и материальных стимулов в этом направлении.

В-третьих, воздействие обеспечивается путем создания в каждом коллективе благоприятного морально-психологического климата.

Полномочия трудовых коллективов позволяют им принимать активное участие в решении вопросов организации и управления предприятием. Полномочия осуществляются непосредственно собраниями коллектива, а в интервалах между ними - советами трудовых коллективов.

Коллективные договоры в силу обсуждения и одобрения их собранием сотрудников выступают важнейшей формой непосредственного участия в решении вопросов профессиональной и социальной жизни предприятия. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое местными комитетами профессионального союза от имени трудового коллектива с администрацией предприятия.

Коллективный договор должен содержать:

- основные положения по вопросам труда и заработной платы, а также положения в области рабочего времени, отдыха и оплаты труда;
- взаимные обязательства администрации и коллектива по выполнению планов, совершенствованию организации труда, внедрению новых методов работы и повышению производительности труда и др.;
- обязательства администрации и профсоюзного комитета по совершенствованию форм нормирования и оплаты труда, материального стимулирования, по охране труда, улучшению условий труда и др.

Таким образом, трудовой коллектив, с одной стороны, является субъектом управления, т.е. осуществляет функции по управлению собственным развитием и развитием организации в целом, а с другой стороны, представляет собой объект управления, от состояния и развития которого во многом зависят показатели деятельности предприятия.

Руководство деятельностью коллектива. Основной процесс, протекающий при непосредственном участии коллектива, - это процесс труда. Управление трудовым процессом является наиболее важным, исходным пунктом всякого общественного управления. Участие коллектива в процессе труда сопровождается возникновением в самом коллективе социально-психологических явлений, событий, которые часто оказывают сильнейшее воздействие на ход основного процесса труда и определяют другие направления деятельности коллектива [7 - 9].

В этой связи можно выделить три момента деятельности: 1) предметную деятельность, соответствующую наличию объективных условий и возможностей (объект); 2) формирование потребностей или практически ориентированного мышления (субъект); 3) снятие противоречий между возможностями и потребностями (между объектом и субъектом).

Смысл управления, следовательно, состоит в том, что оно решает задачу преодоления противоречия между субъектом и объектом в процессе практической деятельности коллектива.

Главной задачей руководства деятельностью коллектива является обеспечение нормальной, высокоэффективной работы организации в текущий момент и создание гарантий для такой работы в будущем.

Управление деятельностью коллектива предполагает решение частных задач, которые можно сгруппировать по направлениям: 1) интеграция усилий отдельных членов коллектива в согласованную групповую деятельность; 2) ориентация групповой деятельности на результативные решения производственных задач; 3) развитие коллектива: профессионально-экономическое, морально-этическое, общекультурное.

Идеологические и педагогические методы управления. Методы, применяемые при решении задач управления деятельностью коллектива в зависимости от продолжительности воздействия на поведение человека, можно разделить на тактические и стратегические [1 - 3].

К тактическим относятся методы, регулирующие спонтанное поведение человека. К стратегическим - методы, формирующие устойчивые позитивные поведенческие установки. Если к первым можно отнести большинство методов управления, обеспечивающих эффективное воздействие в определённой ситуации, то ко вторым - только те, которые формируют определённое поведение человека в аналогичной ситуации даже в том случае, если соответствующее этой ситуации управленческое воздействие не повторится. Этому требованию отвечают прежде всего идеологические и педагогические методы.

Идеологические задачи в управлении состоят в формировании у каждого члена коллектива устойчивого набора позитивных поведенческих стереотипов, которые определяют отношение к обязанностям, работе, коллегам в процессе совместной деятельности в коллективе.

Педагогические задачи состоят в воспитании активной жизненной позиции - глубокой убеждённости в необходимости, пользе, престижности выполняемой работы, определённого поведения, деятельности вообще.

Педагогические задачи решаются с помощью методов приучения, упражнения, убеждения, одобрения и поощрения, осуждения и наказания. Важное место при этом принадлежит критике. Необходимо различать позитивную и негативную критику. Негативная всегда содержит отрицание и малосодержательна. Позитивная содержит критические замечания в форме совета, пожелания, просьбы, указания.

При взаимодействии руководителя и подчиненного возникают процессы внушения и противовнушения. Руководитель должен выяснить причину и характер противовнушения со стороны подчиненного. Если в его основе лежит правильное критическое отношение, то следует внести коррективы в управленческие решения. Если же оно вызвано другими причинами (неумением, ленью и др.), то руководитель обязан добиться выполнения распоряжений.

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной, или официальной, структурой неизбежно складывается неформальная структура, взаимодействующая с первой. Важно знать об этом и уметь использовать этот факт для воздействия на социально-психологические процессы, происходящие в коллективе, а через них - и на экономические. Неформальные отношения формируются стихийно, на основе взаимных личных симпатий, интересов, привычек, устремлений. Как правило, в каждой неформальной группе выделяется лидер - наиболее авторитетный человек из всех членов группы, который имеет на них сильное моральное влияние.

Необходимо различать неформальные группы позитивного и негативного типа. Если установка неформальной группы соответствует задачам коллектива, общества, то группу можно назвать позитивной; если установки группы противоречат целям и задачам коллектива, интересам общества, её можно считать негативной.

Позитивные группы существенно способствуют росту производительности труда, укреплению трудовой дисциплины, их нужно поддерживать и укреплять. И наоборот, руководитель и коллектив

должны бороться с негативными неформальными группами. Идеальным состоянием коллектива является то, при котором формальные и неформальные позитивные группы максимально совпадают, а руководитель играет роль лидера в них.

## 2. Социально-психологический климат и творческая деятельность

**Социально-психологический климат в коллективе.** Успешная деятельность трудового коллектива во многом зависит от социально-психологического климата, складывающегося в результате совокупности форм взаимосвязи и взаимодействия людей в коллективе, в который входят дисциплина, ответственность, слаженность и согласованность действий, товарищество, взаимопомощь, взаимопонимание и внимание друг к другу, здоровое соперничество и другие поведенческие установки [8, 9).

Рациональный подбор и расстановка кадров, воспитание принципиальности, доброжелательность, формирование и сохранение традиций и ритуалов, поддерживающих в коллективе здоровый социально-психологический климат, способствуют предупреждению конфликтов.

Причины конфликтов можно объединить в три основные группы:

- недостатки в организации работы, в том числе в оплате и стимулировании труда;
- недостатки в области управления, в том числе неправильная расстановка кадров, несовместимость работников;
- недостатки, связанные с межличностными отношениями внутри коллектива, в том числе отношения в неформальной структуре коллектива.

Внутренний конфликт в коллективе может быть устранён либо путем структурных изменений, улучшающих организацию, согласование личных интересов с интересами коллектива, либо путём удаления элементов, которые перестали содействовать успеху коллектива. Психологический конфликт можно устранить путем убеждения, одной из конфликтных сторон в том, что она не права. Конфликтную ситуацию можно устранить и на основе компромисса, когда каждая из сторон согласна закончить конфликт при взаимных уступках по спорному вопросу. Лучшей формой решения конфликтной ситуации можно считать такое положение, когда из двух противоположных позиций возникает третья, качественно новая, которая устраивает в полной мере обе стороны.

В процессе управления деятельностью коллектива практическое значение имеет правильная организация включения нового работника в производственный коллектив, организация процесса его адаптации к новым внешним условиям. Различают адаптацию профессиональную и социально-психологическую. Профессиональная адаптация - это постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда. Социально-психологическая адаптация - приспособление к совокупности новых ролей и связей с окружающей социальной средой. Задача трудового коллектива и его руководства состоит в содействии процессу адаптации.

**Мотивация деятельности сотрудников.** Мотивация - процесс формирования у работников мотивов, побуждающих их к активной деятельности. Мотив - это психическое явление, которое становится побуждением к действию. Проявление мотивов заканчивается принятием решения и его осуществлением посредством отдельного действия или деятельности в целом. Мотивы формируются на основе потребностей и отражают обратную связь между результатами деятельности и удовлетворением потребителей. Мотив тесно связан с важным побудительным фактором - стимулом [4, 5].

Результаты мотивированной деятельности вызывают у человека эмоции. Эмоции - это форма отражения в психике человека не самих результатов его деятельности, а их объективных отношений к нуждам человека как организма и как личности. Многообразие потребностей человека, их зависимость от культурного, образовательного уровня человека, от его индивидуальных особенностей позволяют сформулировать задачу полимотивации деятельности как наиболее совершенной системы воздействия на человека. Полимотивация требует гармоничного формирования комплекса мотивов, отражающих взаимообусловленное сочетание потребностей индивида, соответствующее некоторому стандарту потребностей членов той социально-профессиональной группы, к которой он принадлежит.

Мотивация деятельности человека и коллектива базируется на изучении ценностных ориентаций личности (ЦОЛ). Ценностные ориентации личности характеризуют содержание социальной направленности личности. Эмоции как завершающий элемент в цикле «потребности - мотивы - деятельность - эмоции» характеризуют эмоциональную направленность личности, находятся в определённом соответствии с ЦОЛ и могут использоваться для управления коллективом.

Нормальные эмоции наделяют человека мотивирующей силой, и потребность в этих эмоциях человек испытывает достаточно часто. В число таких эмоций входят:

- альтруистические - эмоции помощи, покровительства;
- коммуникативные - эмоции общения;
- гностические - эмоции нового знания;
- самоуважения - эмоции признания, гордости;

- праксиологические-эмоции цели;
- борьбы - эмоции преодоления опасности, соперничества;
- романтические - эмоции неожиданности, ожидания необычного;
- эстетические - эмоции красоты, гармонии, лирических переживаний;
- гедонические - эмоции отдыха и комфорта.

Понимание состава и природы эмоций может быть использовано в управлении коллективом при решении проблемы мотивации трудовой деятельности.

Творческая обстановка в коллективе. Важной задачей в процессе управления деятельностью коллектива является создание и поддержание творческой обстановки, подхода к решению задач управления, инициативы. Творческая обстановка в коллективе является результатом правильного учета факторов и причинно-следственных связей, способствующих или препятствующих творчеству [1 - 3]. Можно выделить пять групп таких факторов.

К первой группе относятся факторы, действующие на ранней стадии выполнения работ и поручений. Серьезным препятствием творчеству служат разногласия руководства относительно целей работы, отсутствие контактов между руководителями и подчиненными, отсутствие у них общих долгосрочных целей. Способствуют творчеству мотивация труда и единство целей членов коллектива.

Вторая группа факторов проявляется в период вработываемости подчиненного, в процессе освоения им новой работы. Творчеству препятствует частое изменение направлений деятельности, отсутствие специализации, подмена творчества указанием. Благоприятное воздействие оказывает стабильность условий, специализация, доверие.

Третья группа факторов оказывает воздействие на работника в период его наибольшего творческого подъема. В этот период опасна неуместная, некомпетентная критика, узость взглядов и инертность мышления, жесткость мнений, приверженность традиционно сложившимся решениям. Творческое взаимодействие работников формирует поддержка со стороны руководителя, его смелость, умение брать на себя ответственность.

Четвертая группа факторов проявляется при оценке результатов работы. Опасна поспешная негативная оценка работы без учёта её достоинств и новшеств. Наоборот, стремление увидеть новое, положительное в работе поддерживает творческую обстановку.

Пятая группа факторов проявляется при использовании результатов работы, при решении вопросов внедрения новых предложений, методов, средств. Препятствием творчеству служит опоздание с проработкой предложений, отсутствие компетентной критики при их оценке, отрицательное отношение администрации к новациям, отсутствие поддержки. Внимательное, заинтересованное отношение руководителя, его поддержка укрепляют творческие устремления коллектива.

Управление социально-профессиональной структурой. Коллектив в структурном отношении сложное образование. Он состоит из групп работников, в основе формирования которых лежат различные признаки, и прежде всего функциональные. Наиболее устойчивыми и важными для целей управления являются социально-профессионально-квалификационные группы [6 - 8].

Управление этой структурой коллектива направлено на обеспечение соответствия между профессионально-квалификационным составом, с одной стороны, и уровнем развития методов, средств и материальной базы конкретным решаемым и запланированным задачам - с другой.

Освоение новых работ и услуг, методов и средств труда, модернизация и перестройка предприятия требуют обычно изменения в профессионально-квалификационной структуре коллектива. В этой связи проводятся мероприятия по профессиональной ориентации и отбору, подготовке и переподготовке кадров.

Каждый человек в коллективе играет определенную роль и выполняет соответствующие ей ролевые функции; генератора идей, эрудита, исполнителя, организатора, критика.

Сотрудничество, обеспечивающее высокую производительность труда при совместной работе, основано на творческой дополняемости работников- Учет явления дополнительности ролевых функций при формировании малых групп необходим и перспективен.

Социально-психологическая структура коллектива представляет собой совокупность множеств, групп, их объединений и пересечений как по профессионально-квалификационным, так и по социально-экономическим и демографическим различиям, а также по эмоционально-физическому состоянию работников.

Социально-экономические и демографические различия - это величина дохода на человека в семье, пол, возраст и пр. Эмоционально-физическое состояние отражает личностные качества работников и их совместимость. При этом в первую очередь обращают внимание на тип реакции человека на внешние условия, его темперамент, соответствующий типу нервной системы и характеру нервных процессов. Темперамент целесообразно рассматривать в заданных конкретных условиях и в соответствии с этим решать вопросы расстановки кадров.

### 3. Оценка деловых качеств руководителя

**Культура управленческого труда.** Члены коллектива делятся на руководителей и подчиненных. От их индивидуальных особенностей, совместимости, этической и эстетической культуры во многом зависят результаты работы коллектива. Культура управления сочетает в себе совокупность достижений в теории и практике управления, организации управленческого труда с использованием технических средств, а также соблюдение требований, предъявляемых к системам управления и работникам, обусловленных нормами и принципами этики, морали, эстетики, права [1 - 4].

Различают три уровня культуры управления: высокий, средний и низкий.

Для высокого уровня культуры управления характерны: благоприятный морально-психологический климат в коллективе, большая степень удовлетворенности работников трудом, мастерство в использовании современной технологии управления.

В коллективе со средним уровнем культуры управления единство целей и интересов членов коллектива недостаточно подкрепляется на практике. Главная причина этого обычно в несовершенстве знаний работников управления, прежде всего в социально-психологической и педагогической областях.

При низком уровне управленческой культуры руководитель не обладает достаточной профессиональной подготовкой в области управления. Следствием этого являются устойчивые конфликты и противоречия между членами коллектива, корпоративные устремления отдельных групп работников, широкое распространение волонтаризма и бюрократизма в управлении.

Прежде всего, окружающим заметна этическая и эстетическая культура работника управления.

Этическую культуру работника управления определяет его умение решать практические вопросы с учетом требований морали и нравственности, с соблюдением требований этикета. Управленческий этикет - совокупность норм и правил поведения работника управления во взаимоотношениях с людьми. Этикет носит согласительный характер и учитывает лучшие традиции коллектива, общественное мнение в отношении того, что считать правильным и нормальным в поведении людей, а что - недостойным.

Эстетическая культура управленческого работника определяет его желание и умение использовать в своей деятельности законы красоты. Эстетическая культура работника проявляется во многом: во внешности, работе, разговоре, в состоянии рабочего места и служебных помещений. Высокая эстетическая культура работников управления оказывает благотворное воздействие на весь коллектив.

**Стили руководства коллективом.** Стиль руководства - это способ осуществления управленческой деятельности и особый для каждого человека порядок использования различных методов руководства [8-10].

Стиль работы каждого руководителя обладает относительно устойчивостью темперамента и ориентацией руководителя. Стиль работы возможно менять сознательно - волевым усилием. Устойчивость стиля, с одной стороны, положительный фактор, так как подчиненный должен знать, что можно ожидать от руководителя в конкретных условиях. С другой стороны, отрицательный фактор в том случае, когда выработанный стиль не меняется даже тогда, когда он не адекватен сложившейся обстановке.

Различают основные разновидности стиля работы руководителя:

- *автократический* (авторитарный). Своим крайним проявлением этот стиль исключает какое-либо участие подчиненных в управлении, что сводит на нет инициативу и самостоятельность работников;

- *демократический* (коллегиальный). В котором точка зрения руководителя лишь одна из возможных. Крайнее проявление может привести к подмене дела его обсуждением;

- *либеральный* (анархический, «попустительство»). Предусматривает предоставление подчиненным полной свободы действий в границах заданного направления деятельности. В крайних проявлениях приводит к беспринципности и попустительству со стороны руководителей;

- *дипломатический*. Основан на склонности руководителя к интеллектуально-психологической гибкости и предусматривает быструю перестройку им как тактики, так и стратегии своей деятельности;

- *компромиссный*. Построен на достижении компромиссов как между руководителем и подчиненными, так и на согласовании на компромиссной основе работы подчиненных ему подразделений;

- *документальный* (бюрократический). Складывается на основе веры руководителя в то, что «хорошая» бумага сама делает дело;

- *демонстрационный*. Основной прием - показ отличных результатов и достигнутых успехов всего коллектива и его отдельных работников;

- *конструктивный*. Направлен на превращение вредного в полезное;

- *авралный*. Построен на «штурмовщине» в работе ради обеспечения сроков задания;

- *деловой*. В основу положен конкретный результат в работе в заданные сроки.

В чистом виде практически ни один из этих стилей не встречается, а каждый конкретный руководитель использует их сочетание.

Подчиненные, как и руководители, также имеют свои разновидности. Различаю<sup>1</sup> активных, пассивных и резистентных подчиненных.

Активные подчиненные, получив задание, не раз посоветуются о том, как лучше его выполнить, работают с удовольствием и добросовестно, проявляют инициативу.

Пассивные работники не проявляют инициативу и сметку, задание им нужно объяснить во всех подробностях, их необходимо постоянно контролировать в процессе работы.

Резистентные работники постоянно в той или иной форме проявляют сопротивление, пытаются уклониться от выполнения работы или убедить руководителя в том, что ее не нужно делать. Если руководитель выявит и устранил причины сопротивления, резистентный работник вполне может стать активным помощником.

Требования к управленческим кадрам. Авторитет любого руководителя, исповедующего определенные стили руководства, основывается на двух источниках [1 - 3]:

- должностной статус - объективный фактор;
- завоеванный им престиж и авторитет - субъективный фактор.

Приобретает и укрепляет свой авторитет тот руководитель, у которого функциональные обязанности вызывают понимание, методы деятельности вызывают одобрение, принимаемые решения вызывают согласие, личные качества вызывают одобрение или симпатии.

Управленческие качества, необходимые руководителю целесообразно анализировать, используя критерии и оценки, основанные на статистических методах [10 - 13]. Так, с использованием диаграммы Исикавы классифицированы основные управленческие качества, а с использованием диаграммы Парето [10, 11, 14, 15] получена расстановка приоритетов управленческих качеств руководящего персонала (порядковый номер приоритета показан в круглых скобках):

1. Концептуальные способы и стандарты поведения:

- 1.1. Широта взглядов и глобальность подходов (4).
- 1.2. Долгосрочное предвидение и гибкость (3).
- 1.3. Энергичность, инициативность и решительность, особенно в условиях риска (2).
- 1.4. Упорная работа и непрерывная учеба (11).

2. Личностные качества:

- 2.1. Умение четко формулировать цели и установки (10).
- 2.2. Готовность выслушать мнение других (7 - 8).
- 2.3. Беспристрастность, бескорыстие и лояльность (5).
- 2.4. Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью их правильной расстановки и справедливых санкций (6).
- 2.5. Личное обаяние (7 - 8).
- 2.6. Способность создавать коллектив и гармоничную в нем атмосферу (9).

3. Здоровье (1).

Приоритеты управленческих качеств и профессиональный опыт руководящих работников нашли отражение в десяти заповедях истинного руководителя [1 - 4]:

- 1. Руководитель уверен в себе и уверенности эта порождена не зазнайством, а убежденностью в правоте своего дела и умением хорошо выполнять возложенные на весь коллектив задачи.
- 2. Руководитель строг и требователен, но его справедливая и обоснованная строгость ничего общего не имеет с грубостью и является гарантией дисциплины.
- 3. Руководитель умеет поощрять и наказывать.
- 4. Руководитель умеет не только хорошо говорить, но и выслушивать собеседника.
- 5. Руководитель ценит время подчиненных как свое собственное.
- 6. Руководитель обязан критиковать, но его критика должна быть позитивной и указывать пути преодоления недостатков в работе.
- 7. Руководитель равен и объективен в отношении ко всем подчиненным, так как коллектив не прощает фаворитизма.
- 8. Руководитель приветлив и вежлив, а также обладает чувством юмора.
- 9. Руководитель замечает проблемы своих подчиненных.
- 10. Руководитель воспринимается как один из нас, но который выше нас по своим знаниям, компетентности и качеству личности.

Оценка руководящего персонала, расстановка, подбор и подготовка кадров. В результате проведенного анализа определено, что руководителям, их стилю работы предъявляются как профессионально-организаторские, так и культурно-этические группы требований.

К профессионально-организаторским чертам относятся: научный подход к решению производственно-хозяйственных проблем, компетентность, целеустремленность, сочетание исполнительской дисциплины с творческой инициативой и предприимчивостью.

К культурно-этическим чертам относятся: глубокое уважение к людям, отзывчивость и справедливость, простота и доступность в общении, правдивость и принципиальность, высокая требовательность не только к подчиненным, но и к себе.

Система оценочных показателей работников управления используется для повышения обоснованности решения кадровых вопросов в процессе управления структурой коллектива. Для получения объективной оценки деловых качеств работников в современных условиях целесообразно разрабатывать и применять оценочные таблицы, диаграммы, графики, карты [10, 11, 13]. Оценочные факторы и диапазон оценок для работников, несущих и не несущих административные функции, значительно отличаются.

Для работников, несущих административные функции, оцениваются [1 - 3]:

- организаторские способности;
- чувство перспективы;
- инициатива и решительность;
- уровень знаний;
- сотрудничество и отношение к подчиненным;
- личная эффективность.

Для не несущих административные функции:

- уровень знаний;
- творческая активность и инициативность;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- личная эффективность.

Количественные оценки удобно использовать при проведении аттестаций и конкурсов. По и итогам аттестации решаются вопросы о перераспределении, переподготовке работников или их увольнении.

#### Заключение

1. На основании комплексного анализа как роли коллектива в управлении организацией, так и задач руководства по управлению деятельностью коллектива рекомендованы идеологические и педагогические методы управления формальными и неформальными группами и структурами коллектива.

2. Изучение мотивации деятельности сотрудников с целью повышения эффективности их работы, создания благоприятного социально-психологического климата и творческой обстановки в коллективе показало целесообразность расстановки руководящих кадров с учетом ролевых функций и социально-психологических особенностей членов коллектива.

3. Системная оценка как общей культуры управленческого труда в организации, так и индивидуальных особенностей и деловых качеств руководителя позволила сформулировать требования, предъявляемые к управленческим кадрам, на основании которых с использованием статистических методов управления качеством и принятия решений предложены методы оценки руководящего персонала.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. - М.: Инфра, 2000.
2. Беляцкий Н.П., Веселько С.Е., Ройша П. Управление персоналом. - Мн.: Экоперспектива, 2000.
3. Оганесян И.А. Управление персоналом. - Мн.: Амалфея, 2000.
4. Уткин Э.А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика, 1996.
5. Вешнигора Е.Е. Менеджмент. - М.: Инфра, 2001.
6. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Соломатина Н.А. Управление организацией. - М.: Инфра, 1998.
7. Саймон Г., Смитбург Д., Томсон В. Менеджмент в организациях. - М.: Экономика, 1995.
8. Брасс А.А. Основа менеджмента. - Мн.: Экоперспектива, 1999.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Мн.: Новое знание, 2000.
10. Менеджмент качества предприятий / В.Н. Корешков, Н.А. Кусакин, Ж.А. Мрочек, М.Л. Хейфец. - Мн.: Экономика и право, 2003.
11. Статистические методы управления качеством / Н.А. Кусакин, Н.М. Афанасьев, М.Л. Хейфец и др. - Мн.: БелГИСС, 2000.
12. Окреплов В.В. Всеобщее управление качеством. - СПб.: СПбУЭФ, 1996.
13. Железко Б.А., Морозевич А.Н. Теория и практика построения информационно-аналитических систем поддержки принятия решений. - Мн.: Армита, 1999.
14. Исикава К. Японские методы управления качеством. - М.: Экономика, 1988.
15. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. - М.: Экономика