

Неудовлетворительные оценки получили параметры оптимальности структуры управления производством (0,58), оптимальности соотношения основного и вспомогательного производства (0,47), эффективности производственной деятельности (0,59).

Соответствие функции управления производством требованиям международных стандартов на предприятиях колеблется от 0,25 до 0,43.

В целом можно определить нахождение уровней управляемости подсистемой действия СУК в зоне провала управляемости.

В связи с этим требуется постоянная и срочная работа по корректировке основных и вспомогательных параметров ПД внешнего контура СУК и выведение показателей их развития из зоны провала управляемости в рабочий диапазон.

В настоящее время ведутся работы по дальнейшему исследованию целевой функции СУК, отработке методик измерения параметров управления качеством и разработки имитационных моделей для принятия решений в области управления качеством.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА, КАК ГЛАВНЫЙ ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

А.М. Омелянюк

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт
г. Брест, Республика Беларусь*

Управленческая команда – это важное средство достижения стабильной производственно-хозяйственной деятельности предприятия, это метод решения проблем предприятия через объединение усилий нескольких человек выполняющих разные функции в управлении предприятием. Наибольшее значение и сложность имеет создание команды высшего звена управления (ВЗУ) предприятием.

Значительное место в подборе членов команды занимают деловые качества личности, такие как: целеустремлённость, оптимизм и профессиональные знания каждого участника. Каждый член команды имеет свой жизненный опыт, свою профессиональную специализацию, свои психологические особенности и деловые качества, своё физическое здоровье. Оценить настроения в коллективе, понять все его проблемы и

найти решения к ним, оценить место каждого в решении проблем предприятия, подобрать «нужных» людей и создать единую, мощную команду можно путём применения оценки социально-психологического климата группы, в нашем случае высшего звена управления.

С помощью диагностики социально-психологического климата коллектива (СПК) коллектива, его групп: ВЗУ, руководителей отделов и служб, специалистов можно оценить готовность коллектива к эффективной совместной работе.

Диагностика СПК даёт возможность показать руководителю предприятия, подразделения, как его подчинённые оценивают результаты его деятельности, деловые качества, положение дел в подразделении с точки зрения низового звена управления.

Программа диагностики СПК коллектива определяется исходя из задач, решение которых перед ней ставится. В нашем случае ставится задача оценить СПК среди членов ВЗУ: администрации предприятия, руководителей подразделений и служб, старших специалистов и т.д.

Методика диагностики СПК построена по комплексной схеме поэтапной оценки следующих параметров на основе тестирования группы работников:

1. Оценка личных характеристик, особенностей характера работников, членов ВЗУ (в дальнейшем работников), из которых в последствии предполагается создание управленческой команды. Такая оценка включает в себя определение: типа темперамента, коммуникативных и организаторских способностей, уровня тревожности, профессиональной ориентации, отношения к критике, личной организованности и потребности в достижении цели, а также возраста и физических данных работника. Следует отметить, что первый этап диагностики СПК проводится среди группы работников ВЗУ, они оценивают предложенные им ситуации, утверждения соответствующим числом баллов, выбирают оптимальный вариант из предложенных и т.д. После обработки данных выводится общая оценка каждого параметра для каждого члена группы.

Практика проведения такого рода оценки на предприятиях показывает, что коммуникативные способности ВЗУ предприятий развиты на 61% и изменяются от 10 до 95%; организаторские способности – 80% (60 – 95%); отношение к критике 32,4% (26 – 74%); организованность 49,3 (33 – 89%); потребность в достижении цели 56,3% (30 – 89%).

2. Оценка социально-психологических характеристик группы работников по следующим параметрам: ответственность, коллективизм, сплочённость, контактность, открытость, организованность и информированность. Необходимо отметить тот факт, что данные параметры определяются по 74 вопросам, в число которых включены вопросы проверки достоверности ответов. На данном этапе диагностики члены группы оценивают предложенные им параметры взаимодействия внутри группы работников ВЗУ, и каждый выставляет свою оценку эффективности деятельности группы по указанным выше параметрам. Затем осуществляется обобщение частных результатов оценки параметров. Результаты оценки этой группы параметров приведены в таблице 1.

Таблица 1.

Показатели	Оценка, %	Диапазон, %
Ответственность	19,7	0 – 43
Коллективизм	23,6	5 – 72
Сплочённость	26,8	6 – 64
Контактность	27,0	10 – 91
Открытость	27,2	11 – 98
Организованность	21,4	5 – 75
Информированность	33,8	15 – 47

Оценка деловых качеств личности работника (ДКЛ) по параметрам: компетентность, организация личного труда, ответственность, самостоятельность и инициатива, стремление к новациям, работоспособность, контактность, сложность выполняемых работ, дополнительная ответственность, количество и качество выполняемого труда, соблюдение сроков и оперативность. Результаты оценки этой группы параметров приведены в таблице 2.

Таблица 2.

Компетентность	70,6
Способность чётко организовать свой труд	68,4
Сознание ответственности за выполненную работу	72,7
Самостоятельность и инициатива	69,6
Способность осваивать новые методы и использовать их в работе	67,8
Работоспособность	72,6
Способность контактировать с др. работниками	71,1
Характер работ, составляющих содержание труда	73,8
Разнообразие и комплексность выполняемых работ	70,9
Самостоятельность выполняемых работ	73,6
Масштабы и сложность руководства	72,8
Дополнительная ответственность	66,2
Количество результатов труда	67,3
Качество результатов труда	65,8
Соблюдение сроков	66,3
Оперативность	67,8

Ситуационно-комплексный анализ эффективности труда – оценивается эффективность труда работников при определённых условиях (ограничениях): нехватка сырья, некачественная работа смежников, необходимость доказывать и «пробивать» свою идею, безынициативность подчинённых и другие. Результаты оценки этой группы параметров следующие. Эффективность труда при необеспеченности ресурсами 70,2% (40 – 96%), при некачественной работе смежников 63,4% (0 – 98%), при несогласованности действий руководителей – 63,7% (42 – 76%), при безынициативном отношении подчинённых – 66,4% (23 – 82%), при преодолении недоверия – 69,8% (21 – 93%).

На этапах 3 и 4 диагностики оценка производится по следующему методу: каждому из членов группы предложено оценить каждого другого члена группы по всем указанным выше параметрам в баллах по шкалам эффективности. При желании работник может оценить и эффективность своего труда. Затем обобщаются оценки всех участников группы по каждому работнику и по каждому параметру. В результате получается итоговая оценка эффективности труда работника, как её видят члены коллектива (тестируемой группы).

В итоге приведенная выше схема комплексной диагностики СПК по всем 4 этапам оценки даёт возможность определить все параметры, необходимые для моделирования и создания сплочённой управленческой команды.

После проведения диагностики СПК по всем 4 этапам оценки производится обработка полученных результатов. Обработка занимает большой объём времени и приложения рутинного труда, поэтому целесообразно её проведение с использованием вычислительной техники.

Возможности использования информации, полученной в ходе проведения диагностики СПК, носят весьма широкий характер. Во-первых, на основании личных и деловых качеств работника, руководитель совместно с консалтинговой фирмой в состоянии сформировать сильную, «моноклассическую» управленческую команду, где каждый участник займёт «свое» место в рядах команды, движущейся к достижению общей цели.

Во-вторых, такая информация показывает члену группы те черты его характера, личные качества, которые не «дотягивают» до нормы, или же до средней характеристики по предприятию. Направив все усилия на корректировку характера, своих личных качеств, которые развиты недостаточно, (если работнику позволяет возраст и сила воли) в будущем данный работник может, что называется, «сделать себя сам».

В-третьих, ещё один способ применения информации, полученной от результатов диагностики СПК, - это её использование при формировании резерва кадров управления. В резерв кадров, на любой уровень управления, на любую должность, с любыми особенностями выполнения работ, можно подбирать работников с необходимыми для этого данными.

НЕОБХОДИМОСТЬ ВВЕДЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ РБ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Н. И. Прокопук

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт,
г. Брест, Республика Беларусь*

Совершенствование системы управления финансово-хозяйственной деятельностью (ФХД) требует организации специальных исследований, направленных на установление, анализ и оценку проблем развития и