**РЕФЕРАТ**

**на тему «Повышение производительности и эффективности управленческого труда»**

**1. Производительность, качество и эффективность управленческого труда**

Принято различать производительность труда в сфере производства товаров и услуг между лучшими, средними и худшими работниками. Такое же соотношение характерно и для труда менеджеров и специалистов в сфере управления организацией. Это зависит от методов и инструментария управления факторами внутренней и внешней среды.

В этом аспекте интерес представляет вопрос: при каких условиях могут быть достигнуты различные уровни производительности труда в управлении? Ответ на него таков:

уровень 50% производительности – самый доступный уровень производительности неподготовленному работнику, когда не принимают обычных (стандартных) мер для ее повышения. При этом уровень 40–60% не означает, что люди работают лишь половину рабочего времени. Они выполняют лишь половину регламентированной работы;

уровень 70% – это уровень производительности труда, который может быть взят за минимально допустимый в управлении;

уровень 100% – это уровень, который должен быть взят за точку отсчета;

уровень 120% – это «средний уровень», на который должна быть сориентирована система материального стимулирования в органе управления организацией;

уровень 135% производительности труда может быть достигнут при максимальном напряжении усилий менеджерами и специалистами. Для этого должны быть не только высокое техническое оснащение рабочего места, но и должные способности и квалификация у менеджеров и специалистов.

Применяя различные методы нормирования (формальные, полуформальные и неформальные) и стимулирования (в наибольшей мере отвечающие физиологическим и психическим возможностям человека), менеджер должен стремиться к «сдвижению» кривой распределения производительности труда вправо. Для этого должны учитываться не только «стимуляторы», но и «антистимуляторы».

Существуют различные модели мотивации производительности:

Модель иерархии потребностей по Маслоу, учитывающая физиологические потребности, потребности в безопасности, принадлежности к социальной группе, в самоуважении, самоутверждении.

Модель содержательная, ориентированная на две группы потребностей: первичных, связанных с физиологическими факторами, и вторичных – с психологическими факторами.

Модель процессуальная (на основе теории ожидания), которая учитывает:

ожидания возможного результата (Р);

ожидания вознаграждения от этого результата (В);

ожидания ценности вознаграждения (Ц), произведение которых определяет мотивацию труда (М):

М = Р\*В\*Ц.

На основе хронометражных и статистических наблюдений, экономико-математических методов и методов сравнительного анализа выявляют резервы роста производительности труда в управлении, причины, сдерживающие лучшее использование управленческих кадров. Это необходимо для представления о резервах роста производительности труда. Однако вскрытые аналитическим методом резервы еще нельзя считать реальными. Это только возможности, предпосылки роста производительности труда. Определить реальную экономию труда можно с помощью анализа специально составленных комплексных балансов резервов роста производительности труда как составной части балансов трудовых, материальных, финансовых и прочих резервов производства.

При составлении комплексных балансов с целью количественного соизмерения резервы должны быть приведены к одному показателю. В практике учета и планирования таким показателем является экономия затрат труда в нормо-часах или в численности работающих.

Общая величина резервов роста производительности труда, выраженная через экономию затрат труда, рассчитывается по формуле:

Р = Рт + Рв + Рс,

где Р – общая величина резервов;

Рт – величина резервов снижения трудоемкости;

Рв – величина резервов улучшения использования рабочего времени;

Рс – величина резервов совершенствования структуры кадров.

К приведенной формуле предъявляются следующие требования (ограничения): величина используемых резервов в текущем периоде должна быть максимальной; размер материальных и финансовых затрат, необходимых для реализации резервов, не должен превышать их наличие.

Рассмотренная схема определения резервов роста производительности труда дает возможность расчетным путем обосновать комплексный баланс резервов роста производительности труда в управлении и обеспечить их планомерное использование.

Составление баланса резервов роста производительности труда производится на основе предварительных расчетов. Характер, состав комплексного баланса определяется специфическими условиями анализируемой организации.

Под качеством работы понимается совокупность показателей, определяющих степень соответствия результатов деятельности организации в целом, ее подразделений и отдельных исполнителей производственно-хозяйственным и.социальным задачам, стоящим перед организацией.

Количественная оценка качества работы позволяет:

повысить ответственность исполнителей, коллективов и руководителей за конечные результаты работы;

обеспечить сравнимость результатов работы работников различных категорий.

Количественная оценка качества работы исполнителей, коллективов и руководителей осуществляется при помощи обобщающего показателя и частных коэффициентов качества работы.

Показатели оценки качества работы классифицируются по двум направлениям в зависимости от характера и установленной ответственности за их выполнение. В соответствии с характером показателей они могут быть условно подразделены на десять групп:

Группа 1. Показатели повышения коэффициента качества работы.

Группа 2. Планируемые показатели.

Группа 3. Показатели, связанные с нарушением установленного порядка, исполнительностью.

Группа 4. Показатели, определяющие качество продукции и технической документации.

Группа 5. Показатели претензионного характера.

Группа 6. Показатели, определяющие состояние дел по технике безопасности и охране труда.

Группа 7. Показатели, связанные с нарушениями финансовой и бухгалтерской деятельности и носящие юридический характер.

Группа 8. Показатели, связанные с ритмичностью производства и ее обеспечением.

Группа 9. Показатели, связанные с нарушениями правил хранения и эксплуатации оборудования, транспортных средств, оснастки, инструмента, приспособлений и т.д.

Группа 10. Прочие показатели.

Определение эффективности системы управления организацией производится с целью совершенствования элементов хозяйственного механизма управления, критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности подразделений организации.

Для оценки эффективности функционирования подсистем системы управления организацией и системы в целом используется коэффициент эффективности – условная величина, которая дает возможность количественно оценить результат деятельности предприятия по основным направлениям производственно-хозяйственной и социальной деятельности, анализировать состояние дел в динамике для выработки управляющего воздействия.

Коэффициент эффективности функционирования подсистем рассчитывается по показателям эффективности, которые определяют степень выполнения задач, решаемых в подсистеме исполнителями. Показатели эффективности функционирования подсистем служат основанием для определения коэффициента эффективности работы подразделений.

Все уровни управления организацией оцениваются по достигнутым показателям эффективности производства и качества работы.

Верхний уровень управления – руководство, возглавляющее подсистемы, оценивается исходя из эффективности функционирования руководимых ими подсистем. Коэффициент эффективности подсистемы является коэффициентом эффективности работы руководителя.

Коэффициент эффективности рассчитывается с помощью специально разработанных показателей эффективности. Система показателей эффективности создает условия для совершенствования элементов хозяйственного механизма и в первую очередь – критериев оценки и стимулирования высоких результатов производственной деятельности подразделений.

Выбор показателей эффективности функционирования подсистем производится таким образом, чтобы:

обеспечить выполнение плановых технико-экономических показателей по объему продаж продукции, по росту производительности труда, снижению себестоимости продукции;

необходимое и достаточное количество показателей обеспечило охват задач, решаемых в каждой подсистеме;

не увеличивать отчетность служб организации, установленную контактными контролирующими организациями;

максимально использовать имеющиеся методики расчета единичных показателей эффективности;

разработанные показатели по каждой подсистеме имели количественное выражение и возможность планирования.

Заключение о выполнении или невыполнении показателя эффективности дается на основании сравнения фактического значения показателя с базовым, устанавливаемым ежегодно приказом по организации. Управление данным видом деятельности считается эффективным, если наблюдается устойчивая тенденция улучшения показателя.

Весомость показателей эффективности по каждой подсистеме следует определять путем экспертизы с учетом важности задач, стоящих перед организацией, а также конкретных производственных условий. Она может изменяться в зависимости от необходимости решения той или иной задачи.

На среднем уровне управления – руководство и коллективы цехов и отделов – учитывается как эффективность работы подразделения, так и ее качество.

Оценка эффективности и качества работы подсистемы организации производится с помощью специального показателя – коэффициента эффективности и качества работы, который дает возможность количественно оценивать результаты производственной, деятельности подразделений, их влияние на формирование технико-экономических и социальных показателей работы организации.

Материальное стимулирование эффективности качества работы в рыночных условиях хозяйствования основывается на полном хозрасчете, где вопросы оплаты труда приобретают особую актуальность. Оно должно отвечать требованиям ускорения научно-технического прогресса, повышения эффективности производства и качества продукции и услуг.

Приоритет в оплате во всех случаях отдается высококвалифицированному труду и профессиональному мастерству. Уровень премии зависит от результатов работы коллектива подразделения организации по улучшению хозяйственной деятельности, повышению эффективности производства, т.е. тем самым создается зависимость оплаты труда от конечных результатов хозяйственной деятельности.

Несмотря на особенности современного периода развития российской экономики, в границах отдельной организации (предприятия) должно соблюдаться требование экономического закона опережающего роста производительности труда по отношению к росту его оплаты. Другими словами, на каждый рубль прироста оплаты труда организация (предприятие) обязана получать несколько больший прирост производства товаров или услуг. К сожалению, современная практика менеджмента грешит обратным.

**2. Экономические и психофизиологические (эргономические) факторы эффективности труда**

В современном производстве человек продолжает оставаться одним из важнейших звеньев производственного процесса, независимо от степени сложности его организации и технического оснащения. Автоматизация производства вызвала значительные изменения функции человека в нем: труд в физическом отношении стал более легким, но более напряженным в нервно-эмоциональном отношении. Основными функциями человека становятся контроль и управление, предъявляющие высокие требования с точки зрения качества (быстрота, точность) приема информации о производственной ситуации и состоянии объекта управления, а также качества переработки информации (мышления) и реализации принятого решения.

Если возможности машины, которой управляет человек, по ряду параметров (сила, скорость, мощность и т.д.) практически безграничны, то возможности человека имеют вполне четкие пределы, ограниченные его биологическими и психофизиологическими особенностями. Человек может эффективно различать внешние сигналы только при определенных значениях их интенсивности, качественного состава, пространственного положения и т.д.

Управление сложными дорогостоящими системами налагает высокую ответственность на человека за своевременность и точность выполняемых действий, поскольку даже незначительная ошибка может быть чревата большими последствиями, часто угрожающими целости системы, здоровью окружающих людей и самого оператора.

Длительное напряжение за счет концентрации воли, внимания, интенсификации процесса мышления, координации физических усилий, передаваемых на органы управления, вызывает возникновение утомления, которое в свою очередь может быть причиной снижения эффективности труда.

Кроме того, на эффективность трудовой деятельности человека большое влияние оказывает среда (пыль, шум, вибрация, освещенность и т.д.), параметры которой также не должны выходить за рамки, обусловленные особенностями человеческого организма.

Учитывая это, эффективность трудовой деятельности человека вообще, а управленческой деятельности в частности в ряде случаев может быть значительно повышена за счет согласования его взаимодействия с управляемой системой и средой. Такое согласование достигается на основе эргономического анализа системы «оператор – машина – среда».

При эргономической оценке эксплуатируемых систем возможности внесения изменений в их конструкцию ограничены. Однако оценка систем имеет большое практическое значение, поскольку позволяет повышать их эффективность за счет принятия соответствующих мер для исправления имеющихся недочетов, прогнозировать поведение этих систем и служить источником накопления необходимых данных для проектирования новых систем.

Эргономические исследования в организации должны проводиться группой специалистов, в состав которой входят врач-физиолог труда или гигиенист труда, психолог и инженер. Эргономическая оценка систем производится с учетом критериев, изложенных в соответствующей справочной литературе.

Анализ систем, независимо от степени их сложности, проводится в следующем порядке:

знакомство с системой, ее назначением, целью, задачами, основными требованиями к ней и ограничениями;

построение блок-схемы с отражением информационных и управляющих связей в системе и в подсистемах;

анализ и оценка внешней среды и ее влияние на функцию системы и подсистем;

описание функции системы и подсистем в различных режимах их работы;

описание и оценка рабочего места исполнителя;

функциональный анализ деятельности исполнителя;

выработка заключения о надежности и эффективности системы;

разработка и выдача рекомендаций.

Рассмотрим более детально методику и приемы эргономического анализа систем в соответствии с изложенным выше порядком.

Знакомство с системой орггехники осуществляется по ее технической документации; инструкции, паспорту, описанию назначения и технических характеристик и т.д. При этом прежде всего необходимо установить назначение системы и ее эффективность, которая складывается из требований точности, надежности, помехоустойчивости, длительности эксплуатации, материальных затрат и т.д.

Блок-схема отражает связи отдельных звеньев системы, каналы передачи информации и ход регулирования. При этом особо выделяются «человеческие» звенья системы с указанием прямых и обратных связей между оператором и машиной, а также между группами исполнителей. Используя приемы кодирования, обозначают важность связей, их частоту и интенсивность в единицу времени.

Оценка среды сводится к анализу внешних факторов (микроклимат, освещение, шум, вибрация, тепловое излучение и т.д.) путем их непосредственных замеров и сравнения полученных результатов с гигиеническими нормативами и с эргономическими стандартами. Особое внимание уделяется вероятности «возмущающего» воздействия внешних факторов на персонал, что может быть одной из причин утомления, профессиональных заболеваний, а также возникновения экстремальных ситуаций (ситуаций, предъявляющих необычные, повышенные требования к исполнителю).

Функциональный анализ систем и подсистем проводится для всех режимов работы, включая и неожиданные ситуации. На основе ретроспективного анализа делаются выводы об устойчивости системы (отказы, ошибки, сбои в работе и т.д.). При этом следует установить, в каком звене чаще всего возникают ошибки и отказы, какие внешние и внутренние факторы способствуют или противодействуют этому. После этого приступают к эргономической оценке рабочего места оператора.

Эргономическая оценка рабочего места является одним из основных этапов эргономического анализа. Под рабочим местом имеется в виду соответствующим образом организованное рабочее пространство, включающее орудия труда, средства отражения информации, органы управления и рабочее кресло.

Вначале дается общая характеристика рабочего места: определяется его тип (общее, индивидуальное), способы взаимосвязи с компьютером и средой, количество операторов, затем работающих на этом месте, их функциональные связи, режим работы и отдыха и т.д. Оцениваются также площадь, кубатура и факторы жизнеобеспечения.

Выполнение этого этапа осуществляется по плану:

антропологическая оценка рабочего места;

оценка размещения средств предъявления информации (индикаторов) и органов управления;

оценка индикаторов;

оценка органов управления.

Антропологическая оценка рабочего места направлена на анализ, степени соответствия пространственных взаимоотношений человека с машиной (и средой).

Оптимальное пространственное соотношение оператора с машиной является одним из важнейших условий, обеспечивающих эффективность системы. При анатомическом соответствии расходуется меньше энергии, снижается утомление, повышается производительность труда.

Одним из решающих параметров, который лежит в основе расчетов размеров основных элементов рабочего, места и рабочей позы оператора, является зрительный фокус или расстояние оптимального видения предмета труда.

Высота плоскости сидения должна быть такой, чтобы выдерживалось расстояние ясного видения. Угол наклона головы не превышал 38 градусов, расстояние от плоскости сиденья до опоры стопы не превышало для мужчин 40, женщин 35 см. Очевидно, эти условия можно выдержать только при достаточной высоте рабочей поверхности, при регулируемой высоте плоскости сиденья и при необходимости – при наличии подставки для ног. Другие параметры рабочего кресла оператора (высота спинки и подлокотников, угол наклона спинки и плоскости сиденья) подбираются исходя из индивидуальных требований.

Следующим этапом является оценка размещения индикаторов и органов управления. Индикаторные приборы должны размещаться в пределах оптимального сенсорного поля оператора. Индикаторные приборы для визуального восприятия должны быть расположены под углом 90о к зрительной оси оператора в пределах зоны эффективной видимости. Эта зона обусловлена анатомическими и физиологическими особенностями человеческого глаза.

Практическое значение имеют следующие зоны зрения:

зона центрального зрения (1,5–3°), из которой предмет проектируется на наиболее чувствительные световоспринимающие элементы глаза; это зона наилучшего видения;

зона мгновенного зрения (18°), в пределах этой зоны располагаются приборы, восприятие которых осуществляется при ограниченном времени;

зона эффективной видимости (20–30°), в пределах которой должны быть размещены приборы, восприятие которых допустимо при задержке и концентрации внимания.

В пределах этих зон хорошо различаются форма и цвет предметов и индикаторных приборов. При этом необходимо также учитывать следующее: горизонтальные движения глаз менее утомительны и выполняются быстрее вертикальных; горизонтальные размеры оцениваются точнее, чем вертикальные (вертикальные размеры переоцениваются); прямые линии прослеживаются взглядом легче, чем кривые; плавные, сопряженные переходы линий воспринимаются легче, чем ломаные.

Индикаторные приборы и органы управления обычно размещаются на пульте управления. Органы управления (ручные и ножные) располагаются в пределах оптимальной досягаемости, т.е. в пределах рабочих зон рук и ног.

Рабочая зона рук складывается из зон максимальной и нормальной досягаемости, которые определяются соответственно дугами с радиусом, равным длине редуцированной руки (от плечевого сустава до основания третьего пальца), и дугой, описанной согнутой под углом 90° в локтевом суставе руки. Основные и часто используемые органы управления должны располагаться в зоне нормальной досягаемости, так как движения в этой зоне менее утомительны и наиболее точны.

При оценке компоновки органов управления и индикаторных приборов необходимо учитывать следующие принципы:

функциональной группировки по общности функции индикаторов и органов управления;

значимости их роли для определенных групп операции;

оптимального расположения в соответствии с оптимальными зонами сенсорного и моторного полей;

последовательности использования, т.е. в соответствии с последовательностью производимых операций;

частоты использования.

Нарушение этих принципов приводит к излишнему напряжению оператора при поиске соответствующих индикаторных приборов и органов управления.

Интегральная оценка всей системы в целом дается по результатам функционального анализа деятельности операторам системе управления.

Деятельность любого оператора можно условно разделить на этапы:

сбор информации об управляемом объекте, среде и о состоянии всей системы;

переработка информации (оценка, сопоставление, идентификация, проверка ее полноты);

принятие решения (выбор стратегии);

управляющее действие;

получение сигнала о результатах управляющего действия и построение программы дальнейших действий.

На каждом этапе деятельности психофизиологическое состояние оператора может изменяться в широких пределах: от едва уловимых до четко выраженных изменений психического и физиологического состояния в связи с нарастанием утомления и эмоционального напряжения, что сопровождается, как правило, снижением эффективности работы всей системы.

Чем меньше система соответствует психофизиологическим параметрам оператора, тем быстрее возникают и четче выражены эти изменения.

Учитывая это, контроль состояния оператора осуществляется по результатам исследования его функционального состояния (органов чувств, состояния его основных психических функций, сердечнососудистой, дыхательной и двигательной систем). Результаты оцениваются путем сравнения со стандартами, полученными при исследовании аналогичных функций у контрольной группы операторов, или с литературными данными.

Проанализировав систему в целом и отдельные ее звенья, необходимо сделать выводы об отдельных несоответствиях и дать перечень рекомендаций по их устранению. Внедрение требований эргономики в управлении будет способствовать росту его эффективности.

В дополнение к вышесказанному следует отметить, что деятельность менеджера представляет собой активную умственную деятельность. Основная тяжесть при этом приходится на головной мозг, который в состоянии напряжения подчиняет себе все ресурсы организма. Менеджера постоянно заботят персональная ответственность, необходимость решения нештатных задач, возможность нахождения в экстремальных ситуациях. В результате такой работы страдает нервная деятельность человека, постоянно подвергаясь воздействию:

большого объема аналитико-синтезирующей деятельности мозга;

высокой личной ответственности;

хронического дефицита времени, отведенного на такую работу.

Вызванная этой триадой факторов патология высшей нервной деятельности получила название «информационной».

Такое внутреннее состояние человека призывает к действию его субъективные механизмы защиты. К ним относятся: физическое переутомление, нежелание заниматься некоторыми видами деятельности, стереотипное отношение к каким-то проблемам, повышенная осторожность в общении. Эти механизмы защиты помогают проще реагировать на служебные неприятности, спокойно воспринимать успехи своих коллег, не мучиться угрызениями совести, не воспринимать чужое страдание и т.д.

Естественно, что для занятия таким видом деятельности, человек должен быть здоровым, Здоровье – это такое состояние человека, которому свойственно не только отсутствие болезней или физических дефектов, но и полное физическое, душевное и социальное благополучие.

Здоровые люди обладают надежными, физическими, психическими, нравственными характеристиками, которые позволяют заниматься активной трудовой деятельностью, комфортно общаться с людьми, бережно относиться к семье, обладать приспосабливаемостью к изменяющимся условиям жизни.

Как известно, психологи всех людей подразделяют на два типа – тип А и тип Б. Принятие во внимание такой типизации существенно для тех, кто выбрал профессию менеджера.

Человек типа А является жесткой конфликтной личностью. К нему относятся люди, которым присуще остро развитое чувство ответственности, они крайне честолюбивы, постоянно устремлены к деловому или личному успеху. Это тип работоспособного, вечно загруженного человека, систематически пренебрегающего отдыхом. Его отличают потребность в своем признании, четкость определения своих жизненных целей.

Человек типа Б – это спокойные, неторопливые, уравновешенные люди, не берущие на себя сверхурочных работ или дополнительных нагрузок, любящие отдыхать. Они степенны, добродушны, несуетливы, легко переносят трудности, жизненные невзгоды.

Какие выводы можно сделать из этого? Человек типа А максимально отдает себя работе, не щадит своего здоровья, хотя его нервная система не обладает достаточным запасом прочности, у него слаб самоконтроль, он мало уделяет внимания саморегуляции своего поведения. Люди типа А в четыре-семь раз чаще получают инфаркт. В экстремальных ситуациях чаще допускают растерянность, испытывают чувство беспомощности или отчаяния. Люди типа Б в этом плане имеют преимущества: они склонны к здоровому образу жизни, лучше сохраняют здоровье и имеют более высокую работоспособность. Такие отрицательные эмоции, как тревога, печаль, гнев, страх, у людей типа Б «не задерживается» в психике, уступая место рациональной оценке событий.

Безусловно, что такая типизация является условной. Однако приложение к себе этих типов людей имеет практический смысл: уловив сильные и слабые характеристики своего эмоционального механизма реагирования и зная, к чему это может привести, можно принять меры, упреждающие нанесение ущерба своему здоровью на основе своего личного ортобиоза (здорового образа жизни).

Исследования менеджеров, их здоровья, поведения показывают, что у них увеличивается частота возникновения стрессовых ситуаций, ухудшается общее состояние здоровья, учащаются конфликты в семье.

Немалое значение для ортобиоза имеет биологическое развитие организма человека, состоящее из четырех стадий:

30–35 лет – окончание восходящего периода развития;

40–45 лет – окончание периода расцвета;

60–65 лет – окончание периода полной зрелости и начало старости;

75–80 лет – преклонный возраст.

С 40–45 лет у человека происходит процесс «накопления» болезней. Чаще всего многие менеджеры находятся в том возрасте, когда в их организме происходит «накопление» патологических сдвигов, а потому их организм предрасположен к воздействию «факторов риска» – недостаточная мускульная активность, излишний вес, психоэмоциональные перегрузки, вредные привычки.

Ортобиозом необходимо заниматься, рекомендации сводятся к следующему.

Во-первых, не допускать систематического переутомления, поскольку восстановление организма человека происходит при физическом труде через 3–4 дня, умственном – через 10–12 дней. Чтобы этого не происходило, необходимо знать нормативы периодов работоспособности: первые дни недели – «период врабатываемости», середина – «период наивысшей производительности», последние дни – «период снижения работоспособности». В течение года у человека наблюдается наивысшая работоспособность – в зимние месяцы, наименьшая – в летние месяцы.

Следует учитывать также условное деление людей на «сов» и «жаворонков», поскольку среднесуточный выброс гормонов у «сов» в 1,5 выше, чем у «жаворонков».

Во-вторых, изменить культуру общения, поскольку соблюдение правил хорошего тона, доброжелательное отношение к людям, проявление к ним уважительности и деликатности, умение «учиться» даже у подчиненных значительно влияют на эффективность труда.

В-третьих, следует помнить, что самоконтроль и саморегуляция являются отладкой образа жизни. В первую очередь – это гигиена труда и отдыха, отказ от вредных привычек.

В-четвертых, следует ориентироваться на «формулу выживания», суть которой состоит в том, что суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано для физического, психического и нравственного здоровья.

Для каждого состояния здоровья существуют меры по его укреплению: физического – рекреация; психического расслабления и переключения эмоций – релаксация; морального очищения и возвышения – катарсис. Все они являются слагаемыми разумного образа жизни. Отсюда выводится коэффициент выживаемости, который представляет дробь, в его знаменателе – время суток минус время сна, а в числителе – сумма времени, использованного на одну рекреацию, на одну релаксацию и на один катарсис.

Следовательно, в течение каждого шестичасового цикла, кроме сна – 6 часов, один час следует использовать на релаксацию, рекреацию и катарсис.

**Список использованной литературы**

производительность эффективность труд качество

1. Аганбегян А.Г., Раппопорт B.C., Речин В.Д. и др. Клуб директоров: опыт программно-целевого управления предприятиями. М.: Экономика, 2009.
2. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Пер. с англ. – М: Экономика, 2007.
3. Афанасьев B.C., Баглай М.В., Беляев А.А. и др. Социальный менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2008.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарика, 2008.
6. Вудкок. М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2006.