Тема 4. Эффективность менеджмента

План

1. **Цикл менеджмента**
2. **Принятие управленческих решений**

1. Цикл менеджмента

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций. Функция это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами. **Ключевыми являются функции:** планирования; организации деятельности; мотивации деятельности; осуществления контроля.

Планирование – стадия процесса управления, накоторой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Римский философ Сенека однажды сказал: «Когда не знаешь,какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным». Планированием прокладывается курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели.

Организация – осуществляется с целью претворения намеченных планов в жизнь. Она предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

Мотивация – для обеспечения успешного выполнения работы и продвижения к намеченным в планах целям менеджер должен побуждать людей эффективно трудиться. Для этого осуществляется материальное и

моральное стимулирование, создаютсяусловия для проявления активности работников и ихсаморазвития.

Контроль – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактическихрезультатов с заданными. Данная функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения.

Все функции закрепляются действиями менеджера по принятию управленческих решений и коммуникациями. Функции находятся в определенном круговороте и составляют замкнутый **цикл менеджмента**.

Функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляются в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией рабочего процесса и с мотивированием работающих. Практически все функции являются взаимопроникающими: в любом плане всегда имеется стадия организации, т. е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и т. д.

Схематично цикл менеджмента изображен нарис. 1.

Рис. 1 Цикл менеджмента



Функции менеджмента социально-культурной сферы

1. Виды планов в социально-культурной сфере

Планы, разрабатываемые и используемые в социально-культурной сфере, различаются в зависимости от содержания планируемой деятельности, уровня принятия плановых решений, степени директивности и сроков, на которые они рассчитаны.

По содержанию планируемой деятельности различаются планы:

1) культурно-досуговой деятельности;

2) финансирования;

3) повышения квалификации и т. д.

Планы могут быть посвящены какому-то одному виду деятельности - в этом случае это будет тематический план, или ряду направлений работы - комплексный план или программа. В зависимости от уровня принятия планового решения планы различаются на федеральные, республиканские, областные и краевые, районные и городские, планы учреждений и организаций, их подразделений, индивидуальные.

В зависимости от степени директивности, т. е. обязательности выполнения, различаются планы:

1) прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде);2) рекомендательные (содержащие установочные рекомендации);3) директивные (подлежащие обязательному выполнению).

В директивных планах содержится четкое определение заданий в цифровых показателях с указанием точных сроков выполнения. Директивным образом планируются ассигнования средств из государственного бюджета, договорные обязательства, задания, связанные со строительством, и другие задания, связанные с использованием материальных, стоимостных и трудовых ресурсов деятельности учреждений культуры. Показатели рекомендательных планов носят контрольный характер (обычно указываются минимальные значения таких

показателей). Это означает, что организация в своей деятельности должна построить свою работу так, чтобы обеспечить достижение показателей не ниже контрольных.

Таким образом, обычно планируются объемы культурно-досуговой деятельности. Прогнозные планы представляют собой выявление наиболее вероятных тенденций развития сферы, сети или компании. Они являются теоретической предпосылкой принятия конкретных плановых решений директивного и рекомендательного характера. В зависимости от сроков, на которые разрабатываются планы, они различаются на: перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и текущие (краткосрочные и оперативные).

Долгосрочные планы разрабатываются на срок свыше 5 лет. В сфере культуры такие планы обычно разрабатываются на федеральном и региональном уровнях (развития сферы, сети учреждений, долгосрочные программы и т. п.). В таких планах указываются обычно наиболее общие показатели, характеризующие деятельность учреждений на планируемый период.

Среднесрочное планирование охватывает период от года до 5 лет (включительно) и отличается обычно большей детализацией.

К краткосрочным относятся планы, разрабатываемые на срок до года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю. Поэтому краткосрочные планы называются также планами текущей работы. Текущее планирование осуществляется на тех же уровнях, что и перспективное, а также на уровне отдельных учреждений и их подразделений. Наиболее полно деятельность учреждения культуры выражается в годовых планах работы. Дальнейшая детализация и конкретизация плановых заданий достигаются в квартальных и месячных (календарных) и других оперативных планах работы. К оперативным

относятся планы, разрабатываемые на декаду, неделю, день, а также оперативные индивидуальные планы.

Следует различать также стратегические и тактические планы, которые призваны конкретизировать содержание намеченной деятельности в отдельных программах, проектах, текущих плановых документах, бизнес-планах, дополнены системами анализа, оценки, контроля, корректировки деятельности. Очевидно, таким образом, центральная роль стратегии заключается в определении, как содержания конкретных планов, так и организации обеспечения их выполнения, требования к контролю и персоналу.

Цель стратегии - удостовериться, что компания находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые. В качестве программы реализации конкретного проекта используется бизнес-план, который представляет собой необходимый набор документов, фактов, анализ информации, оценка рынка - собранный в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а следовательно -- начальный капитал для развития компании, социокультурной программы или разового культурного мероприятия. Стратегическое планирование предполагает четыре основных вида управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

2. Организация как функция управления. Данная функция менеджмента создает условия для эффективной деятельности сотрудников на основе координации их усилий в процессе осуществления социально-культурной деятельности. Как согласование работы организация включает:

- полномочия - право менеджера использовать определенные ресурсы компании и давать поручения ее сотрудникам для решения поставленных задач;

- делегирование полномочий - возможность их передачи полностью или частично кому-либо из подчиненных;

- ответственность - мера наказания за невыполнение сотрудником возложенных функций или задач.

Этапы организационной деятельности рассмотрим в логической последовательности их выполнения

1. Установление целей организации.

2. Выявление и классификация видов деятельности по реализации социально-культурных программ.

3. Группировка этих видов деятельности исходя из максимально эффективного использования ресурсной базы социально-культурной деятельности.

4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление групп видов деятельности.

5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения целей.

6. Вертикальная и горизонтальная взаимоувязка этих подразделений посредством должностных связей и информационных потоков.

Основные направления организационной деятельности социально-культурной организации:

1. Определение норм управляемости (определение количества работников, которыми эффективно можно управлять). Реализация каждого социокультурного проекта диктует количество подчиненных в зависимости от его специфики.

2. Установление взаимоотношений, полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных.

3. Формирование организационной структуры компании (деление на подразделения и установление связей между ними).

3. Функция координации в менеджменте социально-культурной сферы.

Это процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организационной структуры в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Согласно научным источникам, существуют следующие факторы координации: уровень разделения труда; взаимозависимость подразделений; размеры организации; география подразделений компании; соотношение централизации и децентрализации в ней; стиль управления; уровень развития коммуникации.

Виды координации:

1. Номинальная - подразделения вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны (минимальная).

2. Последовательная - работа подразделений, занятых на последующих этапах работы, зависит от работы на предыдущих этапах (более тесная).

3. Обоюдная - вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом работы другого, и наоборот. Например, в деятельности учреждений исполнительских искусств организация материально-технического обеспечения минимально связана с уровнем квалификации творческого состава (номинальная координация), а от качества работы бухгалтерии зависит своевременность изготовления и поставки реквизита (последовательная координация). И, наконец, деятельность маркетинговой службы обеспечивает востребованность услуг данного учреждения, что, в конечном счете, позиционирует его как конкурентоспособное на рынке социально-культурных услуг (обоюдная координация).

4. Мотивация в менеджменте социально-культурной сферы.

Процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации - есть мотивация. В качестве побуждения человеческого поведения, базирующегося на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов, мотивация требует четкого представления потребностей и вознаграждений.

·- Потребность - ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо.

·- Вознаграждение - все, что человек считает ценным для себя.

В научных источниках существуют содержательные и процессуальные теории мотиваций. Содержательные теории мотивации акцентируют внимание на потребностях сотрудников.

5. Функция контроля как функция менеджмента социально-культурной сферы.

Проверка выполнения поставленных задач, исходящих из стратегических и тактических целей организации - есть контроль. Контроль - процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, (цель/цель), ход выполнения плана (цель/будет), прогнозы (будет /будет), развитие процесса (будет/есть).

Сущность контроля раскрывает механизмы:

- сбора, обработки и анализа информации о фактических результатах;

- сравнения фактических и плановых показателей;

- выявления отклонений и выявления причин;

- корректировки;

- разработка стандартной системы отчетности.

В практике менеджмента социально-культурной сферы существуют разные виды контроля.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы и направлен на проверку стартовых условий деятельности. Проверяется соответствие ресурсов заданным критериям, осуществляется диагностика профпригодности сотрудников. Текущий контроль осуществляется в процессе социокультурной деятельности, где сопоставляются поставленные цели и полученные результаты. Заключительный контроль проводится по завершению работы. Данный вид контроля необходим для

выявления и устранения проблем, возникавших в процессе работы, для вознаграждения сотрудников за полученные результаты.

Следует понимать, что если управленческий контроль требует централизации, то административный основан на децентрализации деятельности. Важно правильно выбрать перечень проверяемых параметров и установить задания и критерии их выполнения. Актуальной проблемой в социально-культурном сегменте выступает такой вид контроля, как контроль качества.

Условиями эффективного контроля выступает: наличие планов, развитый учет, отлаженная система информации и рациональная структура (четкость распорядительства). Для принятия решения о контроле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы.

Охарактеризуем вспомогательные функции в деятельности социокультурных организаций:

1. Перспективное и текущее экономическое и социальное планирование.

2. Учет и отчетность.

3. Экономический анализ.

4. Техническая подготовка производства социально-культурной услуги.

5. Управление технологическими процессами реализации услуг.

6. Оперативное управление производством социокультурных программ.

7. Реализация социально-культурных услуг.

8. Организация работы с кадрами.

9. Организация труда и заработной платы.

10. Материально-техническое обеспечение.

11. Финансовая деятельность.

Таким образом, процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления. Моделирование процесса управления в социально-культурной деятельности связано с обеспечением востребованности соответствующих услуг в конкурентной среде и включает в себя координацию таких составляющих как: ресурсная база (материальные, кадровые, финансовые, информационные ресурсы), реализация функций управления и видов деятельности.

Проблема моделирования процессов управления в социокультурной деятельности непосредственным образом связана с политикой, как совокупностью всех нормативных требований и способов их осуществления. Сущность политики организации включает в себя: принципы социально-значимой деятельности; основные цели, объекты, сферы деятельности; требования к ее организации.

Предъявляются принципиальные требования к организации деятельности социально-культурной организации в процессе моделирования системы управления: к способу управления (например, авторитарный или демократичный); в области инноваций (например, текущее, гибкое или жесткое планирование); в среде информации (открытость, секретность); к принципам мотивации; к организационной структуре; принципам контроля. В деятельности любой организации, в том числе и социально-культурного профиля, присутствует взаимосвязь различных сторон ее функционирования.

Конкретные политики действий организации социокультурного профиля включают: политику приобретения (материалов, услуг); инвестиционную политику; политику в области материально-технического обеспечения; кадровую политику; финансовую политику; производственную политику (технологические процессы, оперативное управление); политику позиционирования (цены, продвижение, реклама); политику отчетности о деятельности.

2. Принятие управленческих решений

Принятие решения является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

Принятие решений в организации СКД характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;

- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

- процесс взаимодействия членов организации;

- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

- часть общего процесса управления;

- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;

- важно для выполнения всех других функций управления.

Принятие правильных решений — это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знаниям умения составляют компетентность любого руководителя, и в зависимости от достигнутого уровня компетентности говорят об эффективности работы менеджера.

Модели принятия решения

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях

(индивидуальном или организационном), можно выделить следующие модели принятия решений. Рациональная модель — это выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу.

Процесс принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему.

1. Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает в себя следующие этапы:

• признание проблемы;

• формулирование проблемы;

• определение критериев успешного решения проблемы.

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу ранжирования проблемы могут быть положены следующие факторы:

• последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на... и т.п.);

• воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);

• срочность проблемы и ограничения по времени;

• степень использования способностей и времени руководителя;

• внимание к проблеме (мотивации и наличие способностей у участников);

• жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения критериев успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер может начинать работу по поиску альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: так называемая «мозговая атака»; выдвижения предложений; групповой анализ ситуации; причинно-следственная диаграмма; карта мнений. Важно понять, что творческая обстановка при поиске альтернатив создается самим руководителем. Он делает людей творцами нового. Секрет творческой среды — в умелом управлении.

Завершающая стадия — это выполнение решения. Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы

максимально использовать их способности. Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

В менеджменте необходимо учитывать требования к принятию управленческого решения:

1. Решение должно быть реальным, т. е. исходить из реальных целей, реально располагаемых ресурсов и времени;

2. Быть технологичным, т. е. содержание решения должно включать разделы, охватывающую организацию, контроль при реализации решения;

3. Быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных;

4. готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом динамики развития ситуации;

Быть реализованным, т. е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

Быть гибким, т. е. изменять цель или алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, содержать описание состояния объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата работа разработки нового решения.

Предусматривать возможность верификации и контроля исполнения. Это предполагает возможность использования различных видов нормирования при прогнозировании и планировании решения.

Решения классифицируются по ряду признаков в зависимости от уровня его принятия (высшего, среднего, низшего). По решаемым задачам разделяют решения информационные, организационные и оперативные.

Решения по принципам их выработки делятся на алгоритмические и эвристические. Алгоритмические решения предполагают правила –

алгоритмы. Нужна строгая формализация. Эвристические решения принимаются творческим путем, без каких-либо строгих правил.

По методам обоснования решения бывают аналитические, статистические, математического программирования и игровые. Решения бывают также интуитивные. Интуитивные решения - это выбор, сделанный на основе того, что он правильный. Интуиция бывает компонентом творческого процесса управления. 80% руководителей считают, что они принимают решения благодаря неформальному обмену информации и интуиции. Однако, без логики правильный выбор вряд ли возможен. Решения, основанные на суждениях (рациональные) – такие решения кажутся интуитивными, поскольку логика в них не очевидна. Это выбор, основанный на знании и опыте. Знания сходных проблем, с которыми приходилось сталкиваться, чтобы спрогнозировать результат альтернативного выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждения имеют смысл, поскольку ситуации в организациях часто повторяются. Решение принимается на основе умозаключения менеджера и опыта. Однако, принцип «Мы всегда это делали так» не всегда оправдан.

Решения можно классифицировать на основе стиля руководителя, поскольку личность его отражается в решениях.

Уравновешенные решения принимает менеджер, основываясь на гипотезе и её проверки. Прежде чем примять решение, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения – авторы генерируют решения в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Инертные решения – основываются на осторожном поиске. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей. В них трудно увидеть новизну, креативность, оригинальность.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что авторы не нуждаются в проверке своих гипотез, они уверены в себе и сознательно идут на риск.

Осторожные решения – характеризуются тщательностью оценки всех вариантов, критическим подходом к делу.

Процедуры принятия решения:

Авторитарная процедура – решение принимается руководителем без консультаций с подчиненными;

Квазиавторитарная процедура – менеджер использует подчиненных для сбора информации необходимой для принятия решения, но решение принимает самостоятельно.

Консультативная процедура – менеджер проводит с подчиненными консультации по отдельности, но самостоятельно принимает решение с учетом или без их мнения.

Квазиколлегиальгая процедура – сбор необходимой информации проводится совместно с подчиненными и обсуждение проблемы проводится совместно. Но, последнее слово остается за руководителем.

Коллегиальная процедура – Все требуемые этапы проводятся совместно с подчиненными. Менеджер принимает участи в принятии решения вместе с подчиненными.

Литература:

1. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.Аспект-Пресс, 2013. - С. 90..

2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Д.э.н. профессора А.Я. Кибанова. - М.: Кнорусм. 2013 - С. 29.

3. Карташева Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффектьивности. - М.: Информ-знание, 2013. - С. 76..