Тема 6. Эффективность менеджмента организации социально-культурной сферы

План

1. Понятие и сущность эффективности менеджмента

2. Критерии и показатели эффективности менеджмента

3. Повышение эффективности менеджмента

4.Проблемы эффективности менеджмента в СКС

1. Понятие и сущность эффективности менеджмента

Эффективность менеджмента - результативность управленческой деятельности.

Особенностью менеджмента является то, что управленческий труд не создает непосредственно материальных ценностей, а участвует в их создании через организацию труда других лиц, поэтому результаты труда менеджеров воплощаются в результатах труда возглавляемых коллективов и организации в целом.

Целью деятельности организации является достижение максимальных результатов производственной деятельности при минимальных затратах. Следовательно, эффективность менеджмента организации проявляется в эффективности производства. Эффективность менеджмента показывает, в какой мере менеджеры реализуют цели организации, достигаются ли высокие результаты производства при минимальных затратах.

Таким образом, эффективность менеджмента - это управление деятельностью предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами.

При оценке эффективности менеджмента необходимо дать ответы на 2 вопроса:

1. Какие результаты были достигнуты в процессе управления? (Что сделала управляемая система?)

2. Как система управления добилась этих результатов? (Ценой каких затрат были получены результаты)

В связи с этим различают внешнюю и внутреннюю эффективность менеджмента.

Внешняя эффективность определяется результатами деятельности:

- степенью достижения целей организации
- соответствием организации требованиям внешней среды
- степенью использования возможностей предоставляемых внешней средой

Внутренняя эффективность менеджмента – это экономичность, т.е. способность наилучшим (оптимальным) образом использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей. Данный вид эффективности отражает степень использования компонентов внутренней среды организации, в том числе производственных, финансовых, кадровых и др. возможностей.

Эффективность управления складывается из нескольких элементов:

1. Экономическая эффективность — выражается в количественной форме и измеряется в стоимостных или натуральных измерителях – максимум производства продукции на единицу затраченных средств (средств производства и живого труда).

2. Социальная эффективность управления – повышение удовлетворенности потребностей работников.

Организация – это элемент окружающего мира и помимо реализации экономических целей, она должна нести социальную ответственность перед обществом. Наиболее ярко влияние экономической эффективности деятельности предприятия на социальную среду прослеживается у градообразующих предприятий. Необходимо стремиться к росту не только экономической, но и социальной эффективности менеджмента. В

практической деятельности эти два элемента очень тесно взаимосвязаны друг с другом.

3. Социально-экономическая эффективность - имеет комплексную природу сочетания экономической выгоды и социального результата. Так, при улучшении экономической обстановки в организации улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность. Например, повышение прибыльности предприятия приводит к увеличению заработной платы и, как следствие, к удовлетворенности работников. Повышение социальной удовлетворенности в свою очередь способствует повышению производительности и улучшению качества труда и, как следствие, увеличивает прибыльность и т.д.

2. Критерии и показатели эффективности менеджмента

Сущность эффективности менеджмента может быть выражена через ее критерий и показатели.При оценке показателей эффективности менеджмента необходимо исходить из следующих принципов:

Эффективность менеджмента – это один из аспектов эффективности самого производства, поэтому расчет производится на основе общепринятых методик оценки эффективности.

Специфика управленческого труда заключается в том, что как труд производительный, он характеризуется результатами деятельности коллектива (а не только данного работника управления). Соответственно и оценивается по результатам работы всего коллектива организации (или ее подразделения).

В менеджменте, так же как и при оценке инвестиций учитывается временной разрыв между вложениями и отдачей. Наиболее ярко это проявляется в социальной составляющей эффективности менеджмента.

Учитывается влияние отраслевой специфики производства, например, в сельском хозяйстве – это сезонность производства, влияние природно-

климатических условий на результаты производства и др. (необходимо анализировать показатели за ряд лет.)

Сопоставимость сравниваемых показателей, например, сравнивая эффективность менеджмента в различных предприятиях необходимо учитывать их специализацию.

Анализ эффективности менеджмента включает так же изучение особенностей деятельности субъекта управления:

- управленческий потенциал (материальный и интеллектуальный)- т.е. совокупность всех ресурсов, которыми располагает и которые использует менеджмент организации;
- затраты и расходы на управление;
- характер управленческого труда;
- эффективность действий людей в процессе работы.

К показателям эффективности менеджмента организации относят:

1) показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации (общие результативные показатели):

объемы производства и реализации продукции,

прибыль (П = Выручка от реализации – Себестоимость реализованной продукции)

рентабельность (Рпрод. = П / Себ. х 100%, Рпредпр = П /Активы х 100%)

показатели эффективности использования отдельных видов ресурсов:

- фондоотдача,
- материалоотдача,
- производительность труда.

2) показатели эффективности собственно управленческой деятельности (субъекта управления):

количественные:

- получено продукции на 1 работника управления
- прибыль на 1 работника управления

- прибыль на 1руб. затрат на управление

- экономия затрат (финансовых и трудовых) на управление.

качественные:

- повышение научно-технического уровня управления,

- рост квалификации менеджеров,

- возрастание уровня обоснованности принимаемых решений,

- удовлетворенность трудом,

- завоевание общественного доверия и повышение имиджа организации и др.

Любой показатель эффективности имеет аналитический смысл только в сравнении с некоторой базой. Такой базой может быть значение показателя эффективности за прошлый период или значение показателя у других организаций (у конкурентов, среднее по отрасли и т. п.).

Критерий – это основной признак, исходя из которого выносится суждение об эффективности или неэффективности деятельности.

Критерием эффективности менеджмента является степень соответствия поведения системы управления конкретной ситуации, это выживаемость организации в быстро меняющейся внутренней и внешней среде.

3. Повышение эффективности менеджмента

Повышение эффективности менеджмента характеризуется повышением эффективности управляемого объекта.Повышение эффективности менеджмента само по себе не является самоцелью, а выступает как результат повышения эффективности организации в целом. Если организация сэкономила ресурсы, повысила объем производства, прибыли менеджеры организации вправе приписать это к своим заслугам и трактовать успехи организации как свои собственные. Но эффективность организации может повыситься за счет факторов, не зависящих от менеджеров, например, улучшение рыночной конъюнктуры, уход с рынка

конкурентов. Менеджеры должны наиболее полно использовать возможности, предоставляемые внешней средой. В практической деятельности очень трудно общий рост эффективности организации разделить по факторам, зависящим от управления и не зависящим от него.

Для повышения эффективности управления менеджеры должны систематически выполнять следующие действия:

1. Совершенствовать организационную структуру.

2. Следить за изменениями во внешней и внутренней среде организации.

3. Обеспечивать условия для роста квалификации сотрудников.

4. Вырабатывать стратегию развития, обеспечивающую долгосрочные конкурентные преимущества организации.

5. Контролировать и анализировать расходы организации, разрабатывать мероприятия по их снижению.

6. Обеспечивать использование в производстве и управлении достижения НТП, создавать атмосферу позитивного восприятия инноваций.

7. Разрабатывать эффективную технологию выполнения управленческих процедур.

8. Создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

9. Следить за настроениями потребителей, изучать их потребности и ожидания.

10. Формировать совместные ценности в коллективе.

Повышение эффективности менеджмента организации должно осуществляться на основе системного подхода. Одним из вариантов такого подхода является концепция “7-S” (авторы Т. Питерс и Р. Уотерман книга “В поисках эффективного управления”).

“7-S” – это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы “S”:

стратегия - strategy

структура - structure

системы (формальные и неформальные) - systems

состав персонала - staff

профессионализм (квалификация) сотрудников -skill

стиль поведения (мотивация) -style

совместные (организационные) ценности – sharedvalues

Совершенствование системы менеджмента должно вестись по этим взаимосвязанным направлениям, необходимо поддерживать баланс и гармонию между ними.

4.Проблемы эффективности менеджмента в СКС

Особое значение эта проблема имеет применительно к менеджменту в сфере культуры, где оценить эффективность деятельности чрезвычайно трудно, прежде всего - в силу особенностей менеджмента в этой сфере, сложности прослеживания однозначной зависимости между конкретными результатами и итогами работы, поддающимися количественному анализу, трудностями выражения и характеристики результатов.

Эффективность в сфере культуры, в первую очередь, зависит от умения учитывать и использовать неявно выраженные импульсы среды и управлять сопротивлением - внешним и внутрифирменным, но, тем не менее, это не снимает проблемы анализа эффективности. Трудности усугубляются тем, что для решения проблемы эффективности управления культурной деятельностью оказываются недостаточными чисто экономические (финансовые, затратные, ресурсные и т.д.) критерии эффективности, выработанные на материале эффективности материального производства. Анализ же эффективности применительно к сфере культуры непосредственно предполагает выработку более широкого подхода, выхода в более широкий (часто -только предполагаемый) контекст и уточнение этого контекста.

Нередко эффективность в сфере культуры сводят к характеристикам типа отношения уровня культуры к своему объему потребления благ и услуг («социальная эффективность»), отношение объема деятельности учреждений культуры к их ресурсам («использование материально-технической базы»), доход, прибыль, рентабельность («финансовая эффективность») и т.п., но все-таки главной характеристикой эффективности менеджмента в СКС является соответствие результатов целям, по отношению к которому оптимальность затрат является характеристикой вторичной, производной.

Для целей управления безоговорочный фактор повышения эффективности - инициирование развития платных услуг в сфере культуры. Для целей деятельности погоня за платными мероприятиями зачастую вступает в противоречие с социальными функциями учреждений культуры.

Уровни анализа эффективности:

1.Уровень культурной деятельности населения, реализуемой в учреждениях культуры.

2.Уровень деятельности учреждений по организации культурной деятельности населения.

3.Уровень управления деятельностью учреждений культуры.

Эффективность - характеристика дифференцированная и многоуровневая .

Основные методики оценки показателей эффективности:

-сопоставление с базой;

-сравнение деятельности учреждения или культурной деятельности в регионе с результатами деятельности других аналогичных учреждений;

-сопоставление не с реальной, а с нормативной базой.

Существует также метод анализа «мультипликативной» эффективности, обоснованный Н.Стефановым. Данная методика основана на справедливом соображении, что эффективность проявляет не разовый, а нарастающий характер: одно нововведение вызывает следствие и резонанс в других сферах.

Методика сравнения (разработанная в 1984г Л.Зелениной и Г.Тульчинским). Сравнение осуществляется в несколько этапов. На первом этапе учреждения группируются по однотипной деятельности. Направления сравнения: показатели объёма работы; показатели качества работы; показатели эффективности работы. Требования к показателям: учёт специфики деятельности учреждения данной группы; набор показателей выбирается исходя из состояния системы управления; доступность проверки с помощью данных учета.

Социально-культурную сферу формирует система социальных институтов с целью предоставления человеку культурного пространства, открытого для саморазвития и реализации своих возможностей.

Эффективность выражает не только относительность результата деятельности к ее целям, но и результата с использованными для его достижения средствами (финансов, трудовыми и др.) - как характеристика оптимальности их использования. Иначе говоря, эффективная деятельность позволяет достичь цель быстрее и легче с меньшими затратами.

Различают несколько уровней оценки эффективности:

1. Как отношение затрат к полученным результатам, выражающее экономичность использования средств и ресурсов (т.е. затраты должны быть меньше, чем полученный результат).

2. Как отношение результата к преследовавшимся целям, выражающее степень реализации целей деятельности, (цели которые он ставит должен совпадать с результатом, т.е. цели должны быть реальными.)

3. Как отношение целей реальным потребностям и -эффективность тем выше, чем в большейстепени решают реальные проблемы (цели должны совпадать с потребностями общества).

Эффективность на уровне управления связана с анализом эффективности относительно функций менеджмента (принятия решений, планирования, учета, контроля и т.д.).

Яркий пример - инициирование развития платных услуг в сфере культуры ("внедрениехозрасчета"). Для целей управления — это безоговорочный фактор повышения эффективности.

Литература:

1. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - М.: Аламфея, 2013. - С. 114..

2. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. - М.: Академия, 2014. - С. 45.

3. Экономика и менеджмент культуры: Учебное пособие под ред. Е.В.Галаева, И.В.Чарная. - М.: МГУКИ, 2014. - С.315..