

Лекция 2.

**Темы: Общие, частные и
вспомогательные функции управления**

**Моделирование процессов
управления и методы управления в
социально-культурной сфере**



Общие функции менеджмента

1. Планирование как функция управления

Планирование (определение целей и путей их достижения) предполагает четкую постановку целей и разработку и реализацию плана, обеспечивающего оптимальное достижение целей. Функция планирования включает в себя:

- содержание деятельности;
- финансирование и другое обеспечение;
- организационная структура;
- требования к персоналу;
- подбор, расстановка, стимулирование кадров;
- система учета, отчетности и контроля

Преимущества планирования заключаются в таких положениях, как: научное предвидение; рациональное использование ресурсов; внутренняя координация; адаптация к внешней среде; концентрация сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития. Планирование предполагает учет состояния компании в настоящее время; знание ее целей; знание способов достижения целей.

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 фирма 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: 1) перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и 2) 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 достигается 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.

Стратегическое планирование предполагает четыре основных вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

2. Организация как функция управления

- 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 компании:

1. Определение норм управляемости (т.е. определение количества работников, которыми эффективно можно управлять). Практика показывает, что оптимально число руководящих сотрудников - от 1 до 24, подчиненных непосредственно руководителю. Реализация каждого социокультурного проекта диктует количество подчиненных в зависимости от его специфики.

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

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

3. *Координация в менеджменте*

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.
- Стил 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

4. Мотивация в менеджменте

Мотивация - процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

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

Вознаграждение – все, что человек считает ценным для себя.

Содержательные теории мотивации

акцентируют внимание на потребностях сотрудников.

1. *Теория Д. МакКлелланда* гласит, что поведение человека определяют три потребности: Власть, Успех. Причастность, в которой особый акцент делается на «высшие» потребности, при этом особенно выделяются потребности власти (влияния на других, в том числе и через конфронтацию), успеха (в том числе и идя на риск с полной ответственностью за результат), и причастности (общения, дружеских отношений и т. п.).

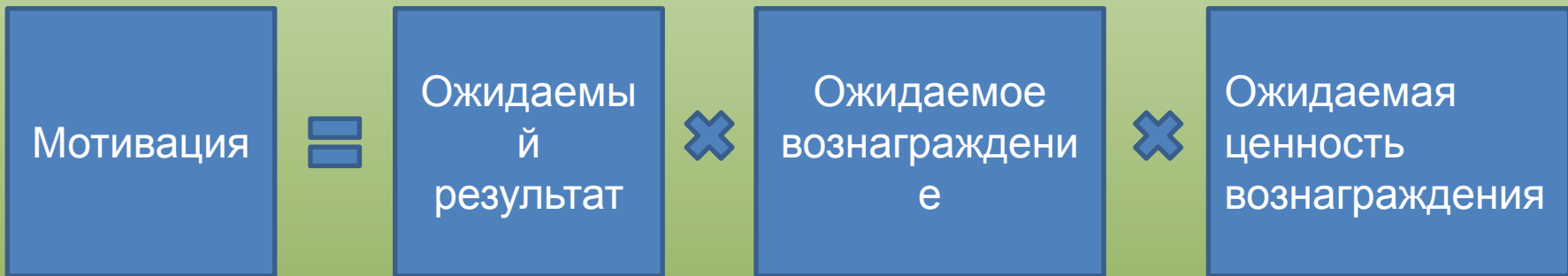
2. *Теория Ф. Герцберга* утверждает, что побудительные мотивы подразделяются на:

- гигиенические факторы: условия труда и его оплаты, политика фирмы, психологический климат.
- мотиваторы: предоставление дополнительных полномочий, продвижение, успех.

3. *Теория мотивации потребностей А. Маслоу* провозглашает последовательное удовлетворение человеческих потребностей.

Процессуальные теории мотивации акцентируют внимание на процессе мотивации

1. *Теория В. Врума* (теория ожиданий) представляет собой следующую формулу:



2. *Теория справедливости*. Оценка работником своего вознаграждения в сравнении с вознаграждениями других людей за аналогичную работу. При несправедливом вознаграждении – снижается эффективность труда

3. *Теория Портера-Лоулера* гласит о том, что уровень прилагаемых работником усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий влечет за собой ожидаемое вознаграждение.

5. Контроль как функция менеджмента

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/бюджет), прогнозы (бюджет /бюджет), развитие процесса (бюджет/есть).

Сущность контроля раскрывает механизмы:

- а) сбора, обработки и анализа информации о фактических результатах;
- б) сравнения фактических и плановых показателей;
- с) выявления отклонений и выявления причин;
- д) корректировки;
- е) разработка стандартной системы отчетности.

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.

Финансовый контроль охватывает такие виды функционирования организации, как:

- a) стратегические задачи и перспективное планирование;
- b) получение финансовой отчетности от подразделений;
- c) стандартные формы отчетности по подразделениям и для компании в целом (прибыль, издержки, финансовое состояние и т. д.);
- d) высшее/среднее звено: аппарат контролера;
- e) Филиалы: финансовая служба, бухгалтерия;
- f) часть функций передается низовым звеньям (административный контроль).

Административный контроль обеспечивает:

- a) выполнение намеченных социально-значимых программ и проектов программ (связан с планированием);
- b) учет и анализ хозяйственных показателей (производство, уровень реализации социокультурной услуги);
- c) долю на рынке социокультурных услуг, долю продукта, в сегменте профессионально ориентированной деятельности
- d) состояние портфеля востребованности в актуальном сегменте рынка.

Критерий для решения о контроле

Эффективность	Эффект влияния на людей	Задача контроля	Границы контроля
Его польза -предотвращение недостатков -выполнение обязательств	Удовлетворение Обучение Доверие Страх	Устранение недостатков	Соблюдение установленных законом обязанностей по проведению проверок:
Расходы -на контроль -на устранение недостатков		Качественная оценка недостатков; Количественная оценка недостатков; Достоверность недостатков	-соблюдение прав контролируемых; -соблюдение прав контролирующих

Частные функции социокультурного менеджмента

1. *Реализация функций в области маркетинга* включает:

- организацию сбора и обработки маркетинговой информации для обеспечения эффективной деятельности социокультурного института;
- выбор целевых рынков и их сегментирование на рынке социально-культурных услуг;
- применение маркетинговых решений по культурному продукту;
- выбор и взаимодействие с каналами продвижения продукта;
- продвижение и позиционирование учреждения на рынке социально-культурных услуг;
- выбор и реализацию ценовой политики;
- планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.

2. *Финансовое управление организацией* включает: приобретение финансовых средств; использование финансовых средств; управление рентабельностью услуги; структурирование капитала и имущества; управление платежными средствами и проведение платежного оборота; финансовое планирование и финансовый контроль.

Функции менеджмента по сфере деятельности

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.

Структура

Стратегия

Система

Принципы

Искусство

Связь

Штаб

Конкретные политики действий организации социокультурного профиля включают:

- a) политику приобретения (материалов, услуг);
- b) инвестиционную политику;
- c) политику в области материально-технического обеспечения;
- d) кадровую политику;
- e) финансовую политику;
- f) производственную политику (технологические процессы, оперативное управление);
- g) политику позиционирования (цены, продвижение, реклама);
- h) политику отчетности о деятельности.

Методы управления

1. Экономические методы управления

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов:

- материальное стимулирование и санкции;
- специфика финансирования некоммерческой сферы;
- фандрейзинг (привлечение и аккумуляция финансовых средств);
- зарплата;
- себестоимость социокультурного продукта;
- рентабельность программ и социокультурных проектов;
- цена услуги.

2. Организационно-распорядительные методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении

К организационным методам относятся: 1) организационное проектирование; 2) регламентирование; 3) нормирование без указания на конкретное лицо и дату исполнения

Распорядительные методы: 1) приказ, 2) постановление, 3) распоряжение, 4) инструктаж, 5) команда, 6) рекомендации, где указываются конкретные лица и дата исполнения.

3. *Социально-психологические методы управления* включают в себя моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Данная группа методов управления непосредственным образом связана с мотивацией сотрудников на рабочем месте. Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение)
- смочь (эти установки и мероприятия должны быть «допустимыми» для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм)
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного)
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Мотивационное управление концентрируется:

- 1) на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с компанией, формировании его мотивов);
- 2) на чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- 3) на приведении мотивов в действие (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- 4) на усилении мотивов;
- 5) на оценке работы и аттестации (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- 6) на удовлетворении потребностей;
- 7) на обеспечении процесса мотивации.