

Тема2. Функції менеджменту

ПЛАН

1. Суть функцій менеджменту мистецьких організацій:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Основним функціями менеджменту є :

планування, організування, мотивування , контроль Для певних видів діяльності важливими є також **координація і регулювання**.

2.1 Сутність планування як функції управління

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- 3) на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування. **Планування** – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій планування* відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів (рис. 1):

1. Встановлення цілей діяльності організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).
3. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

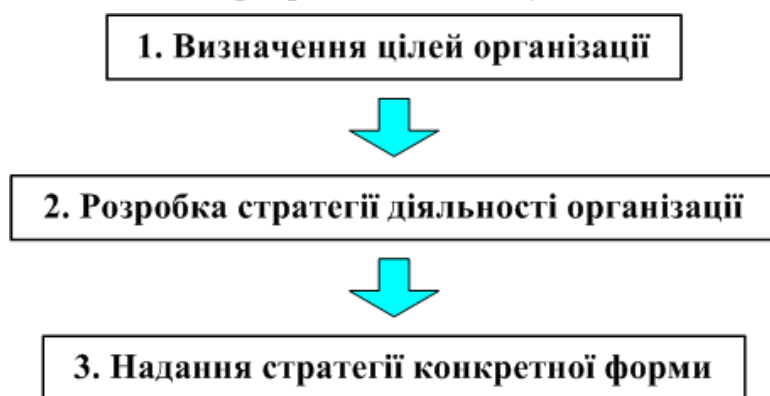


Рис.1. Послідовність виконання основних етапів планування

2.2 Сутність функції організації

В процесі вивчення цієї теми важливо усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

- а) **поділ праці** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

- б) *департаменталізація* - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);
- в) *делегування повноважень* - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;
- г) *встановлення діапазону контролю* - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові;
- д) *створення механізмів координації* - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Це наочно підтверджує **рис. 6.1**, на якому представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності.

Кінцевим результатом організаційної діяльності є *вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності*. Такий вибір у підсумку і формує *організаційну структуру*.

2.3. Поняття і сутність мотивації

Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонукання** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють на:

- **потреби першого роду (первісні)**, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- **потреби другого роду (вторинні)**, які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

2.4 Контроль.. Види управлінського контролю

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість та/або кількість усіх *вхідних ресурсів* у організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

Мета випереджаючого контролю - запобігання ситуаціям, здатних завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на *вимірюванні фактичних результатів* діяльності і *оперативному реагуванні на відхилення*, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і коригуючими діями менеджера є мінімальним.

Мета поточного контролю - з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* із організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- 1) отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;
- 2) побудова ефективної системи мотивації.

Тема Організація.Управління організацією як системою.

План

- 1.Поняття організації , Формування організаційної структури організації.
2. Структурування організації сфери культури

1.Організація це об'єднання людей ,спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур...(Завадський с.114)

Під організацією розуміють вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

Сучасна теорія організації розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона повинна пристосуватися.

Кращою структурою організації була така, яка найбільш повно враховує вплив ситуаційних факторів, які характерні для даної організації. До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

1. Технологію;
2. Розміри організації;
3. Середовище;
4. Стратегію.

Формування організаційної структури здійснюється з врахуванням наступних аспектів:

- Поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії...;
- Установлення взаємовідносин, повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливостей розподілу і координації завдань.

Формуючи чи аналізуючи структури управління необхідно враховувати такі ключові категорії як *організація*, *організаційний процес*, *організаційна структура*.

Організаційна діяльність - це процес за допомогою якого керівник (керуюча підсистема) усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти між працівниками щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Організаційний процес включає наступні складові:

- розподіл праці між працівниками (завантаженість та відповідність кваліфікації);
- групування робіт у певні блоки (групи, відділи, сектори)
- підпорядкування такої групи керівникові, який отримує відповідні повноваження (делегування повноважень).

Обов'язковим є дотримання відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю - з іншого.

Теорія і практика менеджменту розробила багато різних принципів побудови структури управління, які можуть бути представленими наступними основними типами:

- лінійна організаційна структура управління;
- лінійно-штабна орг. структура;
- функціональна орг. структура;
- лінійно-функціональна організаційна структура;
- матрична орг. структура.

Структура організації сфери культури також ґрунтується на принципі поділу праці та координації діяльності. Коли поділ праці не чіткий і неналежно укладена координація, тоді існуватимуть постійні непорозуміння

підчас виконання ,особливо,нових видів діяльності.що ускладнить творчий процес.

Великі організації можуть мати лінійну або лінійно-функціональну структуру.Малі мистецькі організації мають просту орг..структуру. Найраціональнішою структурою є така ,яка сприяє ефективній взаємодії організації із зовнішнім середовищем,продуктивному й доцільному розподілу і спрямуванню зусиль працівників,а також задоволенню потреб клієнтів

Організаційна структура повинна відповідати розміру організації.Вона не повинна бути складною якщо немає в цьому потреби.Ефективність і розвиток мистецьких організацій забезпечується ефективним виконання функцій менеджменту.

Організація сфери культури чи мистецтва може мати зрозумілу культурну місію та чітку стратегію,але якщо поділ праці та координація розвинуті недостатньо ,то реалізувати цю місію буде неможливо(Гіп Гагоорт) .Організація навчиться досягати сталого розвитку.

Важливим є оптимізувати функціонування організації сфери культури...Теорія менеджменту вважають фахівці,що "структура йде услід за стратегією". Для того щоб сформувати таку структуру ,у якій діяльність зосереджена на виконанні конкретних завдань,скерованих на досягнення стратегічних цілей,необхідно усвідомити ,що необхідно робити для досягнення успі\ху і як це здійснювати.

Ряд структур у мистецтві та культурі сформувалося дуже давно і мають уже поширення у світі організаційні схеми.На організаційні форми впливають загальні тенденції у сфері культури та мистецтва.Під такими організаційними формами розуміють (Г.Г.) такі орг..структури як "мереживі організації", "віртуальні організації", "інформаційні організації".такі організації є результатом досвіду і показують як повинні працювати організації .

Структура будь-якої організації ,зокрема культури ,ґрунтується на двох принципах:поділові праці та координації діяльності. Перший п.відповідає на запитання ,хто яку роботу виконує в організації.Другий –як спрямувати всі види діяльності в один процес,пов'язаний з реалізацією цілей.

Процес структурування реалізується за чотири етапи:

- 1.Складання переліку найважливіших видів діяльності;
- 2.Групування важливих видів діяльності та визначення ,які з них вимагають прямої координації;
- 3.Групування споріднених видів діяльності в логічні напрямки;
- 4.Укладання з логічних блоків діяльності формальні структури.