

ЦЕНТР ПІДТРИМКИ ТВОРЧИХ ІНІЦІАТИВ

“XXI сторіччя буде ерою НДО”

Кофі Аннан,
Генеральний секретар ООН

Тренінг

Менеджмент в сфері культури

Розробка та видання цього посібника
стали можливими завдяки підтримці
Міжнародного Фонду “Відродження”.
Думки, висловлені в цьому виданні, належать
авторам і можуть не співпадати з офіційною
позицією Міжнародного Фонду “Відродження”.

Україна
Кіровоград
2000

ББК 60.5

УДК 316

Абрамов Л.К. Азарова Т.В. Менеджмент у сфері культури. – Кіровоград: ЦПТІ, 2000. – 88 с.

Навчально-методичний посібник для управлінців сфери культури, призначений для проведення відповідного тренінгу. Видання містить інформацію по теоретичних основах менеджменту, управлінських функціях в управлінському процесі, галузі культури як об'єкту управління, вимогах до менеджера культури та до організації відносин з підлеглими. В кінці кожного розділу розміщені вправи та завдання для самовдосконалення. Розробка та видання посібника здійснені за рахунок коштів, наданих Міжнародним Фондом «Відродження».

© ЦПТІ, 2000

© Абрамов Л.К. Азарова Т.В., 2000

Авторські права на видання належать Центру підтримки творчих ініціатив та його авторам. Будь-яке копіювання без офіційного письмового дозволу ЦПТІ та авторів заборонено. При цитуванні обов'язкове посилання на джерело.

ЗМІСТ

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЦПТІ.....	4
ЧАСТИНА 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	5
СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ "МЕНЕДЖМЕНТ".....	6
ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
ВНЕСОК РІЗНОМАНІТНИХ ШКІЛ В РОЗВИТОК ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
СУЧАСНА ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ.....	11
ЦІЛЬ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	12
ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ.....	14
ЧАСТИНА 2	
УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ.....	20
ПЛАНУВАННЯ.....	21
ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ.....	23
КОНТРОЛЬ.....	27
МОТИВАЦІЯ І РЕГУЛЮВАННЯ.....	28
ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ.....	30
ЧАСТИНА 3	
ГАЛУЗЬ КУЛЬТУРИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	38
МЕТА КУЛЬТУРИ ЯК ГАЛУЗІ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	39
СТРУКТУРА ПОТЕНЦІАЛУ КУЛЬТУРИ.....	40
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ.....	44
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ КУЛЬТУРИ.....	47
ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ.....	49
ЧАСТИНА 4	
ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖЕРА КУЛЬТУРИ ТА ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДНОСИН З ПІДЛЕГЛИМИ.....	58

ФАКТОРИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....	59
СТИЛІ КЕРУВАННЯ.....	61
ТИПИ КЕРІВНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ.....	65
КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА.....	67
ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ.....	70
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА.....	86
КОРОТКО ПРО АВТОРІВ.....	87

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЦПТІ

Центр підтримки творчих ініціатив

Центр підтримки творчих ініціатив (ЦПТІ) - регіональна неприбуткова громадська організація, місія якої полягає в сприянні побудові в Україні демократичного суспільства шляхом підтримки розвитку третього сектору. Для досягнення цієї мети ЦПТІ використовує механізми між секторного партнерства, приділяючи особливу увагу взаємодії з державними закладами культури.

ЦПТІ є членом Ліги Ресурсних Центрів України - об'єднання, в якому згуртувались громадські організації, що професійно займаються розвитком третього сектору України.

Діяльність ЦПТІ здійснюється за наступними основними напрямками:

- Професіоналізація лідерів громадських організацій Кіровоградської області:
- Дворічна "Школа лідерів НДО" у 10 районах та містах;
- Консультування;
- Інші послуги.
- Видавнича діяльність:
- Підручники для "Школи лідерів НДО": "Менеджмент НДО", "Суспільно-ділові відносини НДО", "Фандрейзинг для НДО", "Стратегічне планування діяльності НДО";
- Брошура "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу між секторного партнерства";
- Довідник недержавних організацій Кіровоградської області;
- Щоквартальний інформаційний бюлетень для громадських організацій "НДО-Інформ".
- Дослідження:
- Комплексне дослідження стану справ третього сектору Кіровоградської області;
- Виявлення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення;
- Створення інформаційно-консультативної мережі для НДО у закладах культури.
- Програма "Преса в Інтернет".

Адреса для листування:

Україна, м. Кіровоград, 25006, а/с 4/30

Адреса офісу:

м. Кіровоград, вул. Жадова, 28, корп. 5, к. 70

Тел./факс: **(0522) 59-83-12**

Е-mail: **rc@cpti.kr.ua**

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Для ефективного оволодіння конкретними вміннями і навичками керування в сфері культури важливо мати базові знання в області менеджменту, а саме:

Сутність поняття
«менеджмент»

Різноманітні аспекти
поняття «менеджмент»,
суттєві ознаки
менеджменту

Історичний аспект
теорії управління

Як в різних історичних
періодах змінювалось
уявлення про менеджмент

Вклад різних
наукових шкіл в
розвиток теорії
менеджменту

Школа наукового управління
Класична школа управління
Школа людських відносин та
поведінкових наук

Сучасна теорія
управління

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Поняття «менеджмент» багатозначне.

Менеджмент - це:

- систематизована сукупність теоретичних і практичних знань про керування соціотехнічними системами; ієрархія керування, адміністративні одиниці, спеціалісти й інші виконавці;
- влада і мистецтво керівництва. Це авторитет посади, авторитет менеджера, обов'язки підлеглих виконувати його розпорядження;
- засіб і манера спілкування з людьми під час проведення ділових нарад, переговорів, телефонних розмов і ін.;
- адміністративні уміння і навички керівника, що дозволяють йому організувати ефективну роботу апарату керування;
- сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності.

У нашому контексті менеджмент - це спеціально організоване управління галуззю культури і закладами, що складають її систему, для досягнення визначеної цілі і підвищення ефективності як системи в цілому, так і її окремих елементів.

При цьому, під керуванням ми розуміємо процес планування, організації, керівництва, мотивації і контролю роботи співробітників організації для досягнення визначених цілей.

ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Таблиця 1.

Основні етапи розвитку теоретичних основ менеджменту.

Етап	Роки	Сутність
I етап	1900-1920 р.	Зародження менеджменту (Ф. Тейлор). Спроби створити теорію, що дозволила б спростити методи праці і пристосувати до них Існуючі засоби з метою одержання високої результативності праці. Особлива увага приділяється організаторам виробництва, що здійснюють контроль за якістю, обслуговуванням устаткування, трудовою дисципліною, а також за використанням обігових фінансових засобів.
II етап	1920-1940 р.	Узагальнення і систематизація досвіду управління виробництвом дозволили виділити менеджмент у спеціальну галузь наукового знання. У працях А.Файоля обґрунтовуються і розробляються вихідні положення управління: чітка регламентація; розподіл робіт; дисципліна.
III етап	1940-1960 р.	Гуманістична концепція американського психолога А. Маслоу мала величезний вплив на теорію управління. Розвивається менеджмент із гуманістичним, психологічним ухилом. Управління повинно сприяти само актуалізації працівника, створити умови для прояву його ініціативи, активності.
IV етап	1960-1970 р.	У зв'язку з розвитком кібернетичної науки відбувається комп'ютеризація системи управління. Техніка допомагає збирати і обробляти інформацію таких видів: «?» попит народного господарства, підприємства, закладу й окремого

		<p>споживача; <£• наслідки виробничої діяльності об'єкта; ф» наявність матеріально-технічних ресурсів; ^» дані про витрати виробництва; Ф» дані про ефективність діяльності об'єкта.</p>
V етап	1970-1980 р.	<p>Затверджується ситуативний менеджмент. Менеджмент не дає готових рецептів, як діяти в тому або іншому випадку. Він вчить висувати правильні задачі, тобто, здійснювати адекватний аналіз ситуації і на основі пошуку альтернативних рішень вибирати те, що найбільш пасує ситуації. Головний принцип ситуативного менеджменту - гнучкість змісту, форм і методів управління.</p>
VI етап	1980-1990 р.	<p>Управління розглядається в тісному зв'язку з ринком, маркетингом. Використання маркетингу сприяє більш повному урахуванню вимог ринку, особливостей діяльності конкурентів, підвищенню якості продукції і послуг.</p>

ВНЕСОК РІЗНОМАНІТНИХ ШКІЛ У РОЗВИТОК ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент як галузь наукового знання тісно пов'язана з багатьма науками: соціальною й індустріальною психологією, мікроекономікою, інформатикою й Ін. Використовуючи дані інших наук, менеджмент успішно розвивається.

Автори монографії «Основи менеджменту» (Див.: Мескон М.Х., Алберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. - М: 1992) так характеризують внесок різних наукових напрямків у розвитку процесу управління:

Школа наукового управління:

Використання наукового аналізу для визначення ефективних засобів виконання завдання. Добір робітників найбільше кваліфікованих для виконання завдання і забезпечення їх спеціальною підготовкою. *?» Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці. ^ Відділення планування й обмірковування від процесу самої праці.

Класична школа управління:

9» Розвиток принципів.

9» Опис функцій управління.

9» Систематичний підхід до управління всією організацією.

Школа людських відносин і поведінкових наук:

9° Використання прийомів керування міжособистісними відносинами для підвищення рівня задоволеності і продуктивності. 9» Використання наук про людську поведінку в керуванні, в формуванні такої організації, де кожний робітник мав би можливість використовувати їх у відповідності зі своїми здібностями.

Великий внесок у розвиток теорії керування внесли представники школи поведінкових наук (К. Арджурис, Л. Лайкнерт, М. Макгрегер та Ін.). Основна ціль цієї школи - підвищити ефективність діяльності організації за рахунок раціонального використання людських ресурсів і актів поведінки. Сучасна наука дає таку класифікацію актів поведінки:

Акти поведінки і їхні основні класи

Акти Поведінки	Характер Мотивів Поведінки	Функція актів поведінки	Форми актів поведінки	Адресат актів поведінки
Неусвідомлені	Теологічна Мотивація: Утилітарна, Гедоністична, Об'єктивна	Безпосереднє задоволення потреб	: праця (фізична, розумова), дозвілля, розваги	Природа, інші люди, містичні істоти й інші абстраговані особистості
Усвідомлені	Мотивація: Предметна, Принципово-основна	Створення умов і засобів для задоволення своїх потреб	NOO Гасег: абзїпеге раїї	Дієва Людина

СУЧАСНА ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ

Сучасний менеджмент розглядає будь-яку виробничу систему як соціотехнічну, і виділяє в ній дві постійно взаємодіючі підсистеми:

- **технічну**, що містить у собі не тільки машини, верстати, устаткування, усі види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи стратегічного планування, розробку проектів робочих місць, технічні засоби і навички роботи, рівень класифікації і підготування робочої сили, її фаховий склад;
- **соціальну**, що включає усі форми морального і матеріального стимулювання праці, стиль керування, приєднаність працівників і службовців до вироблення рішень, можливості просування по службі, організаційну культуру й ін.

Західні дослідники виділяють шість характеристик соціотехнічної системи, що значною мірою визначають успіх у конкурентній боротьбі й одночасно відбивають рівень розвитку сучасного управлінського мислення:

- **організаційна філософія**, що базується на розумінні робітниками підприємств і закладів своєї цілі і свого призначення і що включає в себе готовність робітників розділити з адміністрацією відповідальність за результати діяльності;
- **організаційна культура управління**, що забезпечує всім робітникам права для участі в управлінні; новий підхід до оцінки ролі виконавців у процесі прийняття рішень (замість соціалізації робітника в ефективному виконанні якоїсь однієї операції виникає попит на робітників, спроможних виконувати більш широкий діапазон функцій);
- **нова схема розміщення устаткування**, засобів, механізмів, інструментів. Вона повинна відповідати потребам бригадної форми організації праці і забезпечувати прискорене завершення обсягів робіт; **V^e нові методи і форми підготування і перепідготовки кадрів**. Більш гнучка кадрова політика, спрямована на гарантування зайнятості. Навчання повинно ґрунтуватися на оволодінні широким спектром професій і знань, що дозволяють робітникам виконувати багато функцій, опановувати суміжні фахи й освоювати так звані професії майбутнього; **Ф>нові критерії оцінки економічної ефективності використання** технологій і капіталовкладень у розвиток виробництва, досягнення при цьому технічного оснащення управлінської діяльності.

ЦІЛЬ І ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Будь-який об'єкт управління являє собою складну систему взаємозалежних частин і елементів. Ця система зазнає впливів, що йдуть із зовнішнього середовища. Для ефективного функціонування вона повинна адаптуватися до зовнішніх впливів, які постійно змінюються. Тому, **ціль менеджменту** полягає в тому, щоб створити ефективну організацію і потім змінювати її так, щоб вона відповідала мінливим умовам і обставинам.

Суть зміни складається в тому, щоб на основі ретельного вивчення й аналізу встановити протиріччя - проблеми, сформулювати адекватну їм задачу, і серед ряду альтернативних рішень вибрати те, що щонайкраще буде сприяти поставленим задачам. Таким чином, менеджмент не є застиглим утворенням стандартизованих рецептів. Його специфіка полягає в тому, що в ньому самому закладена потреба до постійного удосконалювання і відновлення. Менеджмент призначений для того, щоб установити правильний діагноз, а потім знайти альтернативи, що забезпечують ефективну діяльність керованого об'єкта.

У основі менеджменту лежать визначені **принципи** - вихідні положення, що визначають основні вимоги до змісту, форм і методів управління.

Принципи носять універсальний характер, тому що є відображенням загальних закономірностей управлінських процесів без залежності від виду і типу керованої організації і спрямованості її діяльності.

У теорії сучасного менеджменту сформовані такі **принципи**:

- принцип цілеспрямування** - вихідним пунктом управління є досягнення цілі організації;
- принцип урахування індивідуальних особливостей** - означає дбайливе відношення до індивідуальності кожного співробітника, до його особистих якостей і навичок, використання індивідуального потенціалу особистості для досягнення цілі організації;
- принцип єдиноначальності** - кожен працівник повинен одержувати розпорядження тільки від того самого керівника, він не повинен звітувати більш ніж перед одним керівником;
- принцип спеціалізації в сфері керування** - усі дії, що регулярно повторюються, необхідно розподілити між персоналом і не дублювати їх;
- принцип діапазону керування** - рекомендується мати не більш 6-12 підлеглих;

- **принцип економічності** - важливий чинник успішної діяльності організації в умовах ринку;
- **принцип справедливості у вирішенні** конфліктних ситуацій;
- **принцип чіткої регламентації повноважень і ступеня** відповідальності кожного робітника.

ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ

ЗАВДАННЯ 1.

Обговоріть питання:

Б Для чого необхідно керування організацією?

*Б« Які методи і прийоми керування ви використовуєте у своїй практиці і наскільки вони ефективні? А» Що, на вашу думку, перешкоджає прийняттю ефективного управління вашим закладом?

ЗАВДАННЯ 2.

Перерахуйте адміністративні уміння і навички, необхідні для ефективної організації апарату керування. Запишіть їх у порядку зменшення значущості:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Зіставте свої дані з результатами інших учасників групи і на основі цього визначте ранжирний список адміністративних умінь:

- | | |
|-----------|-------------|
| 1. _____ | (балів) |
| 2. _____ | (балів) |
| 3. _____ | (балів) |
| 4. _____ | (балів) |
| 5. _____ | (балів) |
| 6. _____ | (балів) |
| 7. _____ | (балів) |
| 8. _____ | (балів) |
| 9. _____ | (балів) |
| 10. _____ | (балів) |

ЗАВДАННЯ 3.

У соціології розроблена так звана теорія змін. Її суть: перебудов; соціальної системи шляхом боротьби, призводить, як правило, не де зміни системи, а лише до зміни еліти. З позиції цього закону поясніть чому тривала боротьба з бюрократією не дала суттєвих результатів? ^ якому випадку реформи, проведені в Україні, виявляться ефективними?

ЗАВДАННЯ 4.

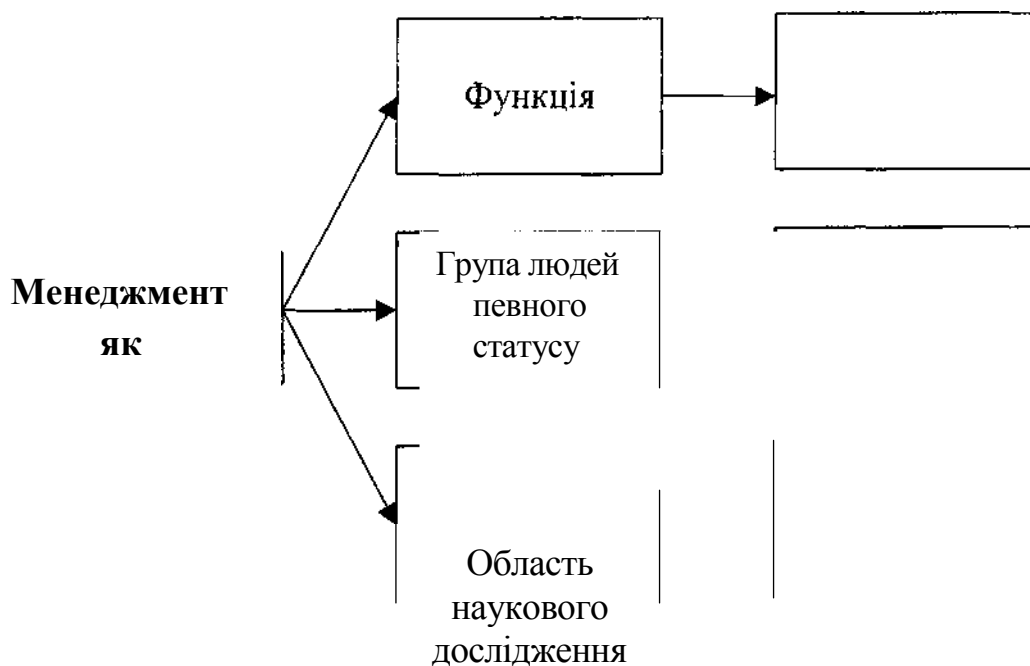
У США термін "менеджмент" має обмежену сферу використання тому що про нього говорять тільки по відношенню до підприємництва Пзнесу, промислових підприємств.

Управлінців медичних, державних закладів, університетів ірмійських підрозділів називають адміністраторами, директорами омандирами.

Чи означає це, що у всіх цих інститутах відсутня управлінська іункція? Доведіть свою точку зору. Проілюструйте її конкретним? ірикладами.

АВДАННЯ 5.

Іроаналізуйте визначення менеджменту (стор. 6). Виділіть істотні ознак? і>ого поняття. Доповніть схему:



ЗАВДАННЯ 6.

Що нового було внесено в теорію і практику менеджменту на кожному етапі його розвитку? Які елементи цих новацій ви використовуєте у своєму управлінській діяльності і як часто?

Етап розвитку менеджменту	Що нового вніс цей етап в практику?	Як часто я використовую це?		
		Постійно	Інколи	Ніколи
I етап. Зародження менеджменту,				
II етап. Виділення менеджменту в спеціальну галузь знання				
III етап. Менеджмент з гуманістичним нахилом				
IV етап. Комп'ютеризація управління				
V етап. Ситуативний менеджмент				

ЗАВДАННЯ 7.

Заповніть таблицю "Моя організація як соціотехнічна система":

Технічна підсистема	Соціальна підсистема

ЗАВДАННЯ 8.

Заповніть таблицю "Якою мірою в моїй організації представлені ефективні характеристики соціотехнічної системи?":

Характеристика соціотехнічної системи	Якою мірою вона представлена?		
	Яскраво виражена	Інколи має місце	Не використовується
Всі співробітники чітко усвідомлюють ціль організації			
Всі співробітники готові розділити з адміністрацією відповідальність за результати діяльності.			
Всім співробітникам надається можливість приймати участь в управлінні.			
Велику питому вагу серед співробітників організації мають спеціалісти широкого профілю.			

Гнучка кадрова політика. Створюються умови для перепідготовки. Навчання направлене на оволодіння суміжними спеціальностями та професіями майбутнього.			
Використання інформаційних технологій в управлінні.			
Чіткі критерії економічної ефективності.			

ЗАВДАННЯ 9.

Що роблять у вашій організації для реалізації основних принципів менеджменту?

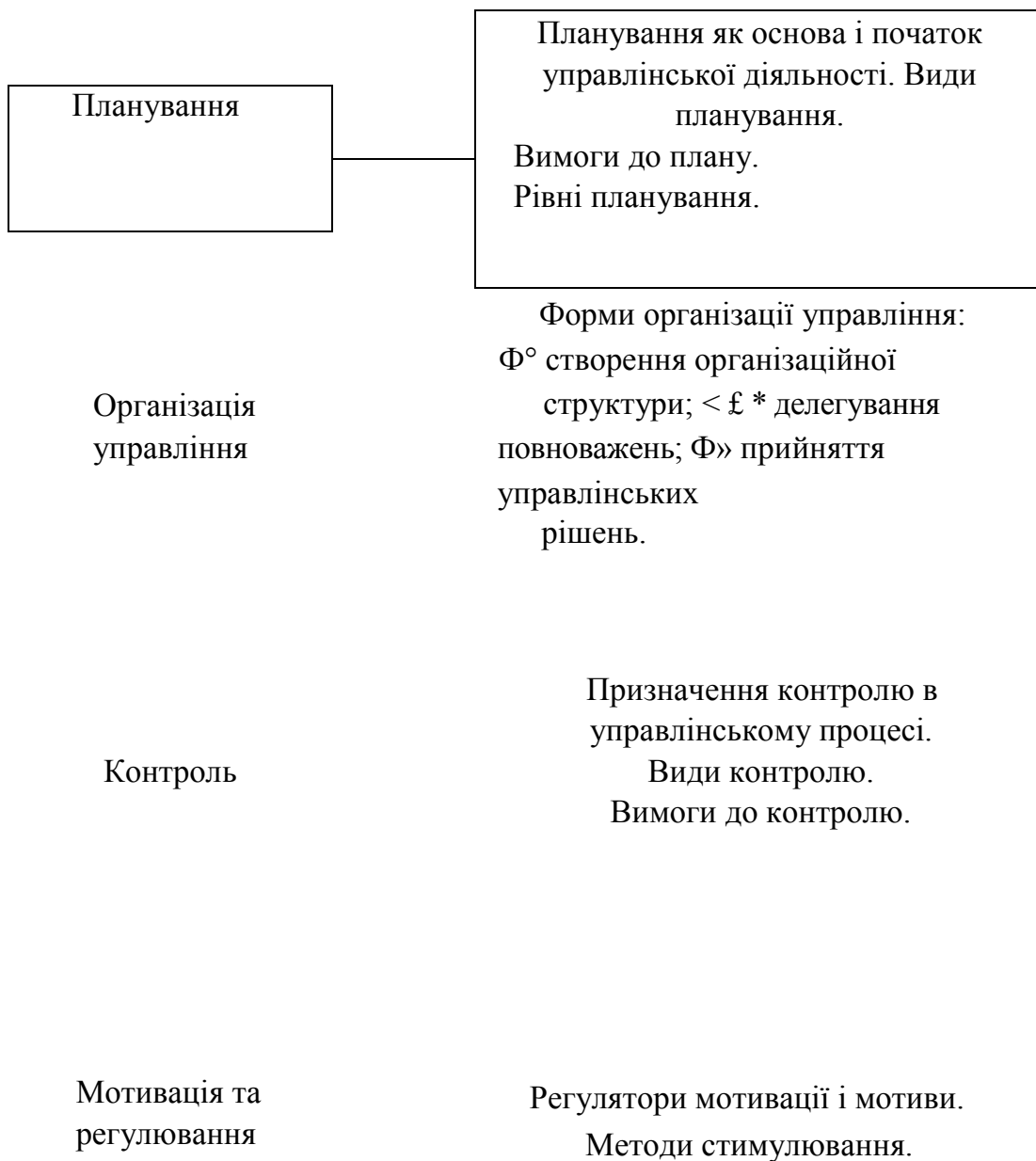
Принцип менеджменту	Зміст, форми і методи роботи.
Принцип цілеспрямованості	
Враховання індивідуальних особливостей співробітників	
Єдиноначальність	
Спеціалізація в сфері управління	
Діапазон управління	
Економічність	
Чітка регламентація повноважень та ступеня відповідальності	

кожного працівника	
Принцип справедливості	

УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

В теорії менеджменту управлінська діяльність розглядається як системоутворюючий фактор, який забезпечує цілісне функціонування, збереження і розвиток організації.

Управлінська діяльність складається з циклів, які повторюються і котрі забезпечують досягнення системи цілей. Це так звані функції управління (планування, організація управління, мотивація, контроль):



Планування - обов'язковий елемент управлінської діяльності. Його справедливо вважають початком і основою менеджменту.

План - це заздалегідь намічений порядок, послідовність здійснення трудової діяльності. Готовий план показує що, як, коли і ким буде виконано.

У залежності від того, який період часу охоплюють заплановані заходи, розрізняють такі види планів: *?• Стратегічний *£» Тактичний ^» Операційний ^ Поточний

Особливе місце в менеджменті належить стратегічному плануванню. У стратегічному плані визначається, чим буде займатися організація в перспективі на найближчі 3-5 років і як вона буде це здійснювати. У стратегії завжди відбивається найбільш значуща ціль організації; програми, послуги, що вона буде робити; методи залучення і використання матеріально-технічних і людських ресурсів.

Будь-який план повинен задовольняти такі вимоги:

- він повинен бути економічно обґрунтованим і раціональним (досягненні кінцевої цілі з найменшими витратами часу, фінансів і ресурсів);
- він повинен спиратися на реальні можливості організації (групи або окремого індивіда);
- він повинен бути достатньо гнучким (можливість вносити зміни в процес його реалізації без збитку для досягнення поставленої цілі).

Рівні планування:

- рівень планування цілей і задач;
рівень ранжируваного планування (виділяються більш важливі цілі);
- «р» рівень планування етапів діяльності (розглядається кожна окрема задача); ^ рівень планування засобів досягнення цілі, засобів рішення задач; •^» рівень планування умов (аналіз проблем, аналіз відповідності передбачуваних засобів поставленим цілям і реальним умовам); «£» рівень альтернативного планування (оцінити можливість досягнення цілі за допомогою обраного засобу); "£• рівень раціонального планування (усі спочатку поставлені цілі, засоби, умови, проблеми, запасні варіанти уявити у виді єдиної раціонально

організованої діяльності, де окремі плани об'єднані, причому так, щоб якісь дії виконувалися паралельно й в один і той же час); «Р» рівень сценарного планування (оцінити можливість виникнення проблем, труднощів, несприятливих ситуацій, що заважають реалізації плану; оцінити причину виникнення труднощів (чому?); відокремити догадки від реальних фактів і подій; визначити, яка додаткова інформація потрібна, яку Інформацію необхідно уточнити, зібрати, вивчити, які дії можуть допомогти подоланню можливих труднощів, які сценарії дій варто передбачити на всі несприятливі випадки).

організація управління - це забезпечення виконання плану.

Головна задача організації управління - визначити хто за що відповідає, хто з ким повинен співпрацювати на різних етапах виконання плану.

Форми організації управління:

- делегування повноважень;
 - створення організаційної структури об'єднання - структури підпорядкування і відповідальності; \?» регламентування прав, обов'язків, фахових функцій робітників (юридичне оформлення прав і обов'язків у посадових інструкціях, трудових контрактах); нормування праце витрат і термінів виконання визначених робіт; 9> інструктаж робітників; прийняття управлінських рішень.

Важливою формою управлінської діяльності є **делегування повноважень**, тобто передача частини управлінських функцій більш низькому рівню, передача повноважень униз, але зі збереженням відповідальності.

Повноваження - право приймати рішення.

Виділяють:

*?■> лінійні повноваження - право вирішувати всі проблеми підрозділу; *?• штатні повноваження (право радити, але не вирішувати); ^•функціональні повноваження (за рішенням визначеної функції, наприклад, пошук волонтерів).

Ефективність передачі повноважень зростає, якщо керівник: ф* оцінює ризик (тому що можливе нанесення збитку якості, робота може бути не виконана, тому важливі справи менеджеру краще виконувати самому); ^ передає повноваження здібним людям; <£» домагається загального ясного розуміння цілей; ^регулярно проводить консультування, щоб контролювати процес виконання завдання і надавати своєчасну допомогу підлеглому.

Прийняття управлінських рішень - важливий елемент організації діяльності. За формою ухвалення рішення бувають: ^ одноособові; Ф" колегіальні; ^колективні.

Колегіальні рішення приймаються на основі обговорення проблем зі спеціалістами, пошуку оптимального варіанту з урахування запропонованих ідей, але остаточне формулювання рішення і вся повної відповідальності належить при цьому керівнику.

Колективні рішення приймаються колективом на основі голосування, відповідальність за наслідки лежить на всьому колективі, не на керівнику.

Виділяють чотири рівні ухвалення рішення, для кожного з них необхідні певні управлінські навички.

Рівні прийняття рішень та управлінські навички

Рівень рішення	Характеристика	Навички, необхідні керівнику
Рівень перший: рутинний	Рішення приймаються у відповідності з наявною програмою, керівник повинен ідентифікувати ситуації та взяти відповідальність за певні дії на себе. <i>Труднощі можуть виникати якщо менеджер некомпетентний, діє нелогічно чи виявляє нерішучість. Керівник, який правильно розуміє ситуацію, який робить вірні висновки, досягає того, що необхідно. На цьому рівні непотрібно творчого підходу.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Невідхильне слідування процедури, правилам, інструкціям. - Розумна оцінка ситуації. - Контроль.
Рівень другий: селективний	Керівник оцінює достоїнства цілого кола можливих рішень та намагається обрати ті дії, котрі є найкращими для даної проблеми, є найбільш ефективними, економічними.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Встановлення цілей. ☞ Планування. ☞ Аналіз інформації.
Рівень третій: ініціативний	Адаптаційні рішення викликають труднощі, тому що тут керівник шукає нове рішення відомої проблеми, він повинен зуміти відмовитись від звичного, вже застарілого підходу до проблеми та виробити творче рішення. Успіх керівника залежить від його особистої ініціативи та здатності робити прорив в невідоме.	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Ідентифікація проблем. ☞ Систематизоване рішення проблем. ☞ Створення робочих груп. ☞ Аналіз можливого ризику.

Рівень четверти творчий	исчмікунампл і а псіїсрдоачуваних проблем. Для рішення таких проблем потрібні нові уявлення та методи, здатність мислити повному, творчо вирішувати проблему, обговорюючи та використовуючи творчі ідеї інших спеціалістів.
--	---

Прийняття управлінських рішень - складний, багатоступінчастий процес, у якому можна виділити п'ять стадій:

1. Вивчення проблеми.
2. Розробка ідей.
3. Оцінка ідей.
4. Планування нововведень.
5. Зворотній зв'язок і аналіз.

Кожна з цих стадій, маючи свою специфіку, реалізується в послідовно здійснюваних кроках.

Першій стадія - вивчення проблеми містить у собі:

- 1) Постановку проблеми, що складається з таких послідовних кроків:
 - усвідомлення конкретних труднощів, природи проблеми;
 - усвідомлення цілей, тобто розуміння того, яких цілей, чого мають намір домогтися;
 - виділення критеріїв успіху (як визначити, досягли ми поставлених цілей чи ні; який кінцевий результат потрібен?).
- 2) Делегування повноважень - компетентному спеціалісту, що буде збирати інформацію для прийняття рішень, розглядати проблему. Делегування містить у собі такі кроки:
 - підготовка співробітника;
 - пояснення задачі;
 - показ зразка рішення задачі;
 - довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;
 - передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.
- 3) Збір інформації, побудова інформаційної моделі проблемної ситуації. Важливо брати до уваги не тільки інформацію, добуту своїми співробітниками, але і отримані від "опонентів", "конкурентів".

4) Побудова концептуальної моделі проблемної ситуації, цілісне розуміння проблеми.

Друга стадія - виробітку ідей.

Найбільш ефективним на цій стадії є метод "мозкового штурму". Учасники "штурму" знайомляться із ситуацією, із сукупністю чинників і явищ, що характеризують проблему, і пропонують свої рішення.

Третя стадія - оцінка ідей, альтернатив, відсів ідей.

Ця стадія містить у собі такі кроки:

- оцінити достоїнства, переваги ідеї в цілому;
- оцінити реалістичність, практичність, економічність ідеї;
- оцінити наслідки реалізації ідеї, ризик невдачі.

Четверта стадія - планування нововведення, планування виконання рішення На цій стадії важливо визначити, які роботи, хто і якого терміну повинний виконати.

П'ята стадія - зворотній зв'язок - містить у собі: ¹ активну реалізацію дій, плану, управлінські рішення; ^{КО/} роль і аналіз результатів для їхнього поліпшення; Критерія управлінського рішення, повернення на стадію "вивчені греблі.м»", або "вироблення ідей", або інші проміжні етапи.

Контроль - це процес, за допомогою якого керівники всіх рівнів перевіряють слушність своїх рішень, обґрунтованість критеріїв і показників, що лежать в основі діяльності підлеглих.

Види контролю:

*&• поточний контроль по відхиленнях; •£• контроль, що випереджає; ^ підсумковий контроль.

Поточний контроль проводиться безпосередньо в процесі роботи з об'єктивних і істотних показників. У ході поточного контролю з'ясовується, які відхилення від наміченого небезпечні, істотні, а які припустимі.

Корисна роль, що випереджає, має своєю ціллю не припустити відхилень, попередити збої. Під час контролю, що випереджає, проводяться іноді корекційні впливи, щоб запобігти небажаним змінам.

Підсумковий контроль дає керівнику інформацію для наступного планування (у тому випадку, якщо аналогічні роботи будуть проводитися надалі). Проте, головне його призначення - переконатися, чи досягнута поставлена ціль, проаналізувати проблеми, що виникли на шляху до її досягнення, а також пошук оптимальних варіантів їх рішення.

До контролю встановлюють такі вимоги: Ф» об'єктивність оцінки діяльності організації і персоналу; «£• завчасність проведення; ^ відкритість контролю (підпорядковані повинні знати, що і як контролюють, про результати контролю треба повідомити підлеглих; ^ економічність контролю (мінімізація витрат на його проведення).

МОТИВАЦІЯ І РЕГУЛЮВАННЯ

Будь-який керівник для спонукання підлеглих до гарної, сумлінної, якісної роботи повинен піклуватися про підвищення рівня їхньої задоволеності. Для цього він посилює головні мотиватори.

Регулятори мотивації і мотиви

Регулятори мотивації		
1. Робоче середовище	2. Винагорода	3. Безпека
Зручне робоче місце	Добра оплата праці	Відчуття своєї належності, необхідності для організації
Чистота	Справедлива винагорода за результатами роботи (премії)	Повага, визнання, схвалення з боку колег та керівника
Дизайн	Соціальні блага (медобслуговування, спорт, культурний відпочинок і т.д.)	Добрі відносини в колективі
Добрі фізичні умови роботи		
Головні мотиви		
4. Робоче середовище	5. Почуття співучастності	6. Інтерес та виклик
Можливість для навчання	Відчуття користі від своєї роботи	Цікава робота
Можливість кар'єри	Інформованість про справи, плани, перспективи організації	Робота, яка ускладнюється та вимагає росту майстерності
Ріст відповідальності та впливу	Цікавість та взяття до уваги керівництвом особистих думок працівників	Зростаюча відповідальність
Можливість творчості,	Спільне прийняття рішень	Змагальний ефект, постановка важких

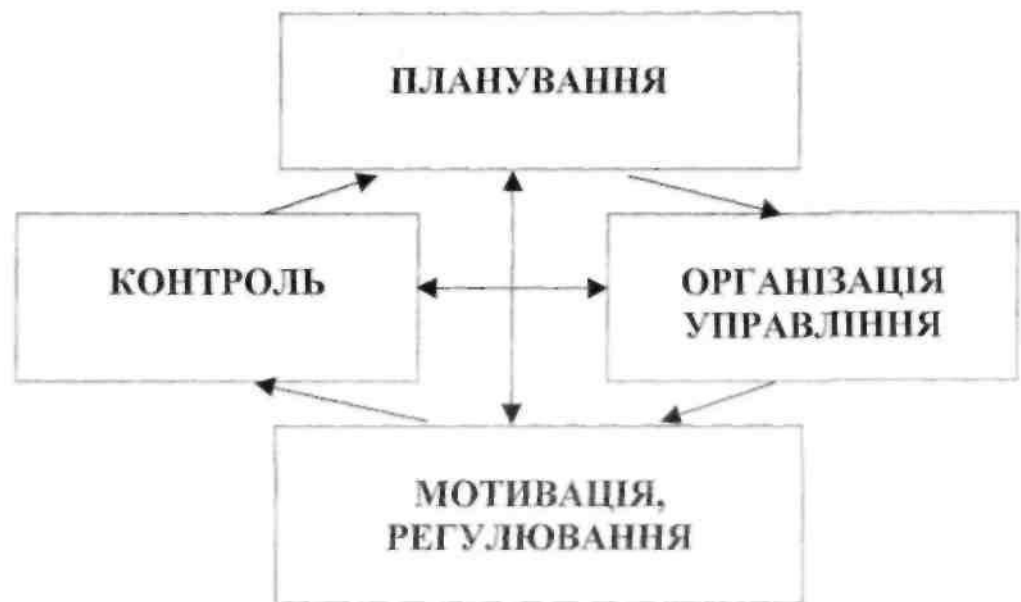
1) метод стимулювання (заохочення працівників до виконання завдань, наприклад, за допомогою премій, штрафів);

- 2) цільовий метод (постановка перед підлеглими конкретних і нових трудових цілей підвищує його ефективність);
- 3) метод розширення і збагачення робіт (розширити роботу - це значить дати робітнику більше роботи того ж типу, тоді як для збагачення праці йому доручають більш складну роботу або більш високого порядку роботу, більш різноманітну, більш значиму, більш самостійну і т.п.);
- 4) метод співучасті або залучення робітників (робітники беруть участь у спільному прийнятті рішень, що підвищує їхню активність і задоволеність роботою).

ЗАВДАННЯ І ВПРАВИ

ЗАВДАННЯ І.

На конкретних прикладах доведіть, що без планування, організація мотивації і контролю процес керування неможливий. Використовуйте при цьому таку схему:



ЗАВДАННЯ 2.

Заповніть таблицю «Функції планування», дайте відповіді на 3 питання:

Питання	Відповіді
Де ми знаходимося зараз?	
У якому напрямку ми бажаємо рухатися?	
Як ми збираємося це зробити?	

Заповніть таолицю «сиди планування».

Вил плану	Період часу, що охоплює заплановані заходи	Для яких цілей використовується
Стратегічний		
Тактичний		
Операційний		
Поточний		

ЗАВДАННЯ-!.

Заповніть таолицю «Рівні планування»:

Рівень планування	Зміст планування
Ранжироване планування	
Планування етапів діяльності	
Планування умов	
Альтернативне планування	
Раціональне планування	
Сценарне планування	

Планування засобів досягнення цілі	
------------------------------------	--

ЗАВДАННЯ 5.

Складіть оперативний план підготовки і проведення якогось заходу за такою формою:

Зміст роботи	Відповідальний	Дата	Організаційні заходи
			-----, -----)
	<i>i</i>		

ЗАВДАННЯ 6.

Обговоріть питання:

Ф» Як ви розмісте делегування повноважень?

Ф» Яку роль виконує делегування повноважень в організації діяльності керування? Ф» Назвіть умови ефективного делегування повноважень.

ЗАВДАННЯ 7.

Заповніть таблицю:

Вил повноважень	1 Право приймати рішення
-----------------	--------------------------

Функціональні	
---------------	--

ЗАВДАННЯ 8.

Заповніть таблицю:

Форма прийняття управлінського рішення	Як приймається рішення, хто відповідає за наслідки рішення
Одноособове	
Колегіальне	
Колективне	

ЗАВДАННЯМ

Використовуючи схему, розповісти про процес прийняття управлінського рішення.

ЗАВДАННЯ 10.

Відпрацюйте уміння постановки проблеми. Виберіть проблему, яку необхідно вирішити вашому підрозділу. Зробіть такі кроки і сформулюйте їх у письмовому вигляді:

Кроки вивчення проблеми	Сутність
Крок 1. У чому конкретні труднощі? Яка природа проблеми? Який кінцевий результат потрібен?	
Крок 2. Яким спеціалістам ви доручите збір інформації? Як підготуєте їх до збору інформації? Як будете пояснювати задачу?	
Крок 3. Побудуйте інформаційну модель з урахуванням даних, отриманих не тільки співробітниками, але й опонентами, конкурентами.	
Крок 4. Побудуйте концептуальну модель проблемної ситуації.	

ЗАВДАННЯ 11.

Проведіть гру «Ділова нарада з використанням методу «мозкового штурму».

Заздалегідь визначається проблема. Всім учасникам дається час продумати свої пропозиції.

Потім учасники гри для активної взаємодії розташовуються у формі круглого столу.

Ведучий виражає надію, що зустріч буде носити діловий,!

результати, даючи коментар знайденим засобам рішень		проолеми.	
Кожну з ідей оцінити по шкалі:			
Критерій оцінки	Оцінка		
	Висока	Середня	Низька
Переваги ідеї цілому			
Реалістичність			
Практичність			
Економічність			
Ризик невдачі			

За високу оцінку ставити 2 бали, за середню - 1, за низьку - 0 балів.

Виберіть ідею, що набрала найбільшу сумарну кількість балів. Запишіть її:

ЗАВДАННЯ 12.

Складіть план реалізації ідеї, сформульованої в завданні 11 за формою:

Зміст роботи	Організаційні заходи	Відповідальний виконавець	Дата
		35	.

ЗАВДАННЯ 13.

Для контролю за результатами діяльності використовуйте такі схеми:



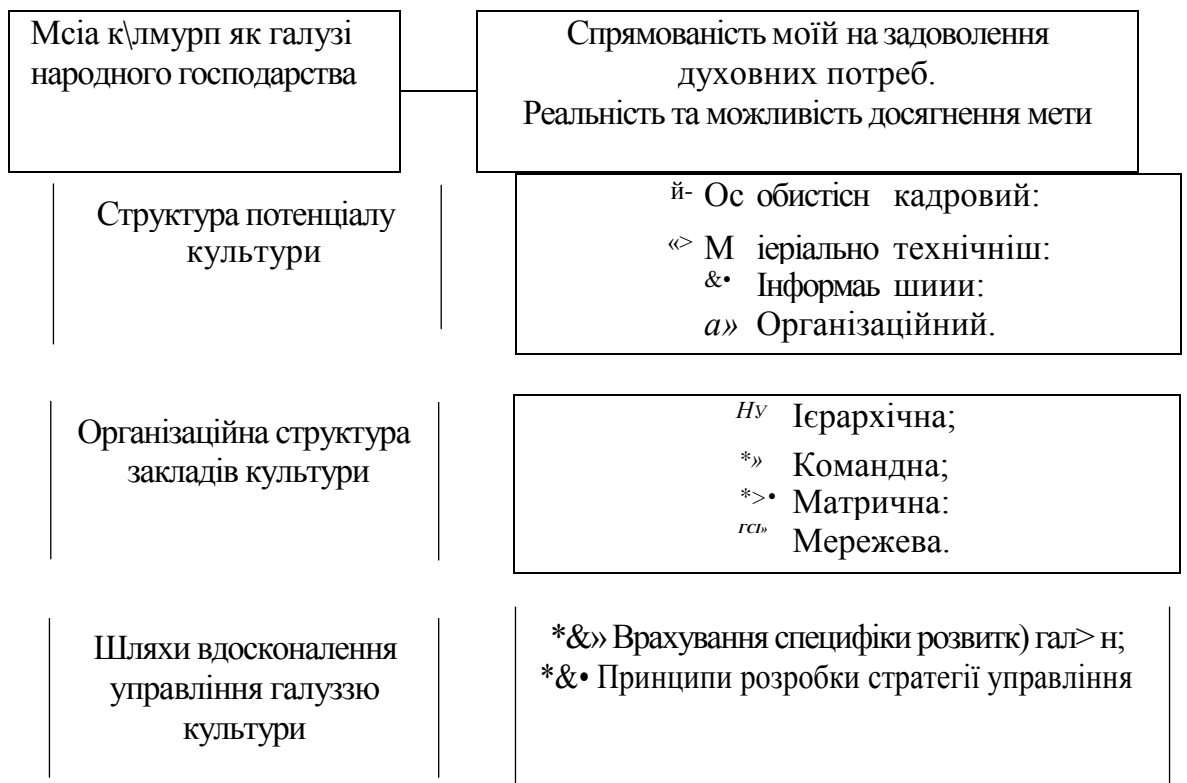
Ф" У ЯКИЙ СПОСЮ МСОилідми інироіи доіурч»ши ди,,,,,, «г »

^•Які показники контролю можна виділити? Що необхідно визначити для кожного показника (одиниця аналізу, частота і т.д.)?

ЧАСТИНА ІІІ.

ГАЛУЗЬ КУЛЬТУРИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.

Відомо, що все народне господарство складається з двох сфер: виробничої та невиробничої. Культура належить до невиробничої сфери і перед тим, як нею керувати, менеджер має вивчити специфіку цієї галузі.



використанню певних продуктів праці, котрі в порівнянні з матеріальним виробництвом є специфічними. Їх своєрідність полягає в наступному: А* індивідуальність, нестандартність, неповторність, унікальність; &• відповідність цінностей естетичним критеріям; я* не матеріалізований вплив (концерт, вистава, та ін.). Вихідним моментом в організації управління є сприйняття і усвідомлення менеджером тієї мети, на досягнення якої спрямовані зусилля працівників культури. Мета - це образ бажаного результату, тобто, тієї діяльності, яка забезпечує функціонування сфери культури. Ця мета, спрямована на задоволення природної потреби людини в духовних, естетичних інтелектуальних продуктах, полягає у всесторонньому розвитку особистості через створення умов для росту її творчих здібностей та раціонального використання вільного часу.

Мета буде реальною і такою, яку можна досягти, в тому випадку, коли кожний елемент системи (галузі) робить свій специфічний вклад в її досягнення. Значущим фактором, об'єднуючим окремі елементи в цілісну систему, є принципи, на яких будується культурна політика, і які сформульовані в Основах законодавства так:

/> визнання культури одним з основних джерел самобутності української нації та національних меншин, які мешкають в Україні; *Б» ствердження гуманістичних цінностей; орієнтація як на

національні, так і на загальнолюдські цінності: *&• збереження, збагачення культурної спадщини: А» свобода творчості; невтручання держави, політичних партій в

творчий процес; &• доступність культурних цінностей та послуг для кожного члена

суспільства; в* створення умов для творчого розвитку особистості, підвищення

її культурного рівня та рівня естетичного виховання; <&• залучення до благодійної діяльності в сфері культури підприємств, організацій, суспільних та релігійних об'єднань, окремих громадян; &> поєднання державних і громадських засад у забезпеченні розвитку культури; <&• залучення до створення продукту праці не тільки професіоналів, але й аматорів (художня самодіяльність, народна творчість).

СТРУКТУРА ПОТЕНЦІАЛУ КУЛЬТУРИ

Сучасна наука виділяє чотири структурних елементи культури:

й*» особистісний або кадровий;

«^ матеріально-технічний;

*ь- інформаційний;

й»» організаційний.

Менеджер використовує всі структурні елементи. Кожний з цих елементів, маючи свою специфіку, тісно взаємодіє з Іншими, оскільки входить до однієї системи. Зміна одного з компонентів впливає на зміст Інших і приводить до змін у всій системі. Ось чому, менеджер має ретельно вивчати кожний структурний елемент культури, відшуковуючи ньому як сильні сторони, так і негативні тенденції. Тільки на цій основі можливо створити ефективну систему та своєчасно змінювати її відповідності до задач та обставин, що змінюються.

Особистісно-кадровий компонент культури

важко переоцінити. Адже менеджер - це спеціаліст, який займається організацією робіт колективу людей на ґрунті спеціальних методик процедур, і про якість менеджера потрібно судити по тому, як добре він може організовувати людей і наскільки ефективно він може добиватися найкращих результатів від кожного з них, з'єднуючи в одне ціле.

До особистісно-кадрового потенціалу культури відносять:

Я* професійно-кваліфікаційний склад творчих діячів культури;

*ь« організаційно-господарчих помічників і співпрацівників; &>

адміністративно-управлінський апарат.

Творчі робітники приймають безпосередню участь в створенні конкретної продукції (режисери, письменники, поети, журналісти, музикознавці, хореографи і інші), а також здійснюють ті або інші послуги населенню (бібліотекарі, артисти дозвіллевих програм керівники курсів, гуртків, студій).

Менеджер повинен об'єктивно підходити до оцінки ініціатив та знахідок творчих робітників. Разом з тим потрібно звернути увагу на те обставину, що в кризовій економічній ситуації, що має місце сьогодні в Україні, цей потенціал є недостатньо пристосованим до нових демократичних тенденцій суспільного розвитку. На відміну від минулої суспільної системи, при якій кожен крок працівника культури суворо регламентувався і мав ідеологічне спрямування, культура незалежної України виключена з сфери ідеології.

Основи законодавства, визначаючи принципи культурної політики, стверджують пріоритет загальнолюдських та національних цінностей

яка зумовлює зміну напрямку діяльності, перекваліфікацію і підвищення кваліфікації працівників культури. Сьогодні в умовах суперечливої соціокультурної ситуації в Україні, працівнику культури необхідна інформація про нові наукові напрямки, технологій методи організації праці з приводу задоволення природної потреби населення в інтелектуальних продуктах, а також в естетичних інформаційних послугах. Серед персоналу закладів культури майже відсутні спеціалісти в області маркетингу, паблік рілейшнз, менеджменту, тобто тих напрямків, без яких неможлива адекватна оцінка соціокультурної активності різних груп населення і врахування її в професійній діяльності. Міжнародний досвід свідчить про те, що в умовах ринкової економіки без спеціалістів в вказаних раніше сферах діяльності заклади культури не можуть ефективно функціонувати.

Другим структурним елементом потенціалу культури г матеріально-технічна база, яка містить в собі: будівлі, будинки. машини, обладнання, музичні інструменти, кіноапаратуру, реквізит га інші матеріально-технічні ресурси, що необхідні для забезпечення безперервного функціонування закладів культури.

Не зважаючи на те, що мережа закладів культури в Україні достатньо розвинута, її матеріально-технічне обладнання залишає бажані кращого. Наприклад, 60% закладів клубного типу, що розміщені в сільській місцевості, потребують капітального ремонту; на 10 клубів припадає один магнітофон, на 55 клубів - 1 комп'ютер та гральний автомат, на 38 клубів - 1 відеокамера. У зв'язку з цим в якості першочергових завдань зміцнення галузі культури можливо назвати: &• реконструкцію та капітальний ремонт діючих закладів культури; &> реставрація пам'ятників історії та культури;

А» розвиток мережі закладів культури та мистецтва для дітей і підлітків;

А» обладнання закладів культури відео -, теле-, кіноапаратурою, технічними засобами, музичними інструментами, меблями. сценічними матеріалами і інше.

Інформаційна складова системи, що розглядається, включає в себе специфічні ресурси та наповнення багатства культури: знання, методи, інформація про них, культурні цінності, об'єкти матеріальної та духовної культури, які мають художнє, історичне, етнографічне та наукове значення для формування національної самосвідомості українського народу, його загального та спеціального розвитку. Культурні цінності, що мають виключне значення

для формування духовності українського народу, вносяться до Державного реєстру національної культурної спадщини.

Склад інформаційного потенціалу закладів культури, які знаходяться в сільській місцевості (бібліотеки, громадські музеї, архівні фонди та ін.) мінімальний, що є об'єктивним фактором, котрий ускладнює окремим соціальним групам громадян доступ до соціо - культурних цінностей.

Не набагато краще справи і з таким важливим елементом цінностей як народна культура. Відродження центрів нетрадиційної народно творчості, художніх промислів, ремесел, створення при клубних закладах музеїв народної творчості та побуту, шкіл народного мистецтва фольклорно-етнографічних ансамблів через слабку фінансову підтримку; не створюють належного впливу на виховання поваги до культури, мови традицій українського народу та національних меншин.

Інформаційна складова культури знаходить своє втілення в різно оцінювальних матеріалах змістовно-звітного або проблемного орієнтованого спрямування. Важливим засобом вчасного отримання обробітку, збереження та розповсюдження інформації є комп'ютерні техніка. Однак ця умова в сфері культури (особливо на місцевому рівні майже не реалізується.

В той же самий час закладам культури для їх повноцінного розвитку) необхідні систематизовані дані про результати власної діяльності, а також інформація про діяльність інших закладів, які знаходяться не тільки в Україні, а й за її межами. Інформація, котра відображає реально становище рівня розвитку культури місцевого населення (а саме статистичні дані про послуги, які надаються в будинках культури, музеях, бібліотеках, за допомогою телебачення та радіо), допоможе охарактеризувати існуючий соціально-культурний процес та притаманні йому проблеми, забезпечить можливість порівняльного аналіз соціокультурних ситуацій та визначити сукупний соціальний ефект розвитку культури. Все це дозволить вивчити кон'юнктуру ринку послуг, які можуть надавати заклади культури.

Таким чином, для інформаційного забезпечення діяльності закладів культури їм необхідно мати налагоджену інформаційну службу, оснащену комп'ютерною технікою.

Організаційна складова культури

Виконує ті ж функції, що і громадська комбінація виробничих процесів в системі продуктивних сил суспільства. Але функціонування закладів культури має свою специфіку, яка визначається з одного боку типом закладу (клуб, театр, бібліотека, музей), з іншого - особливостями територіальної одиниці, на якій вони розміщені.

Сутність організаційної складової закладів культури полягає в тому, що вона повинна, по-перше, поєднати всі попередньо розглянуті елементи (кадровий, матеріально-технічний, інформаційний) та, по-друге,



ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

Персонал закладу культури являє собою внутрішньо організовану групу, об'єднану спільною метою та діяльністю, спрямованою на досягнення. Невід'ємним принципом цієї групи є наявність організаційного начала у вигляді певної структури.

Структура закладу - формальна модель вертикальних горизонтальних відносин на робочому місці; розподіл функціональні обов'язків між відділами; розподіл управлінських повноважень, а також різні координаційні функції.

На формування організаційних структур мають вплив різні фактори, специфіка галузі народного господарства, тих задач, які вирішує організація, а також рівень її економічного розвитку; територіальність (де розташований заклад, які його зв'язки іншими організаціями); соціально-політичний фактор - специфіка національно - політичної будови суспільства та його адміністративного поділу, особливою зовнішньо - економічних зв'язків та виходу на вертикаль структури. В практиці керування використовують 4 основні підходи , формування структури організації:

ієрархічний;

командний;

матричний;

мережевий.

Ефективності можна досягнути завдяки виділенню чіп сформульованого кола завдань, які згруповані в певних напрямках Менеджери повинні добре знати сутність справи, контролювати ситуацію, підтримувати дисципліну, заохочувати співробітництво проявляти лояльність. Заклад має вигляд піраміди. Звітність здійсню» їй однобічно - знизу догори.

Заклад, що має ієрархічну структуру, можливо представити вигляді наступної схеми:

Виконавчий директор

фінансовий директор	художній керівник	господарчий директор	адміністративний директор
фінансовий відділ	худ. колектив!»!	господарчий відділ	відділ реклами
віллі, і фандрейзінгу	худ. колектив!»!	чул. колектив №2	концертний відділ
			відділ з рошів сюдженья квітків

Ієрархічна система може бути ефективною завдяки чіткому розподілу обов'язків та відповідальності. Кожен робітник звітує і несе відповідальність перед одним керівником.

Командна колективна структура дозволяє здійснювати контроль в закладі не тільки і не стільки за рахунок формальної ієрархії, скільки завдяки наявності неформальних зв'язків в робочих групах. Командна структура передбачає більш ширшу участь співробітників горизонтальної комунікації. Командні структури містять у собі елементи ієрархії, але вони є більш обмеженими. Обмежені структури зосереджені на людях, їх професійному рості, ці структури не заохочують встановлення ієрархічних відносин. Командну структуру іноді називають лінійною, тому що всі функції керування більш низьких підрозділів зосереджені в одній горизонтальній лінії:

Група менеджерів

Художній керівник.
Художній колектив.

Фінансовий директор.
Фінансова група.

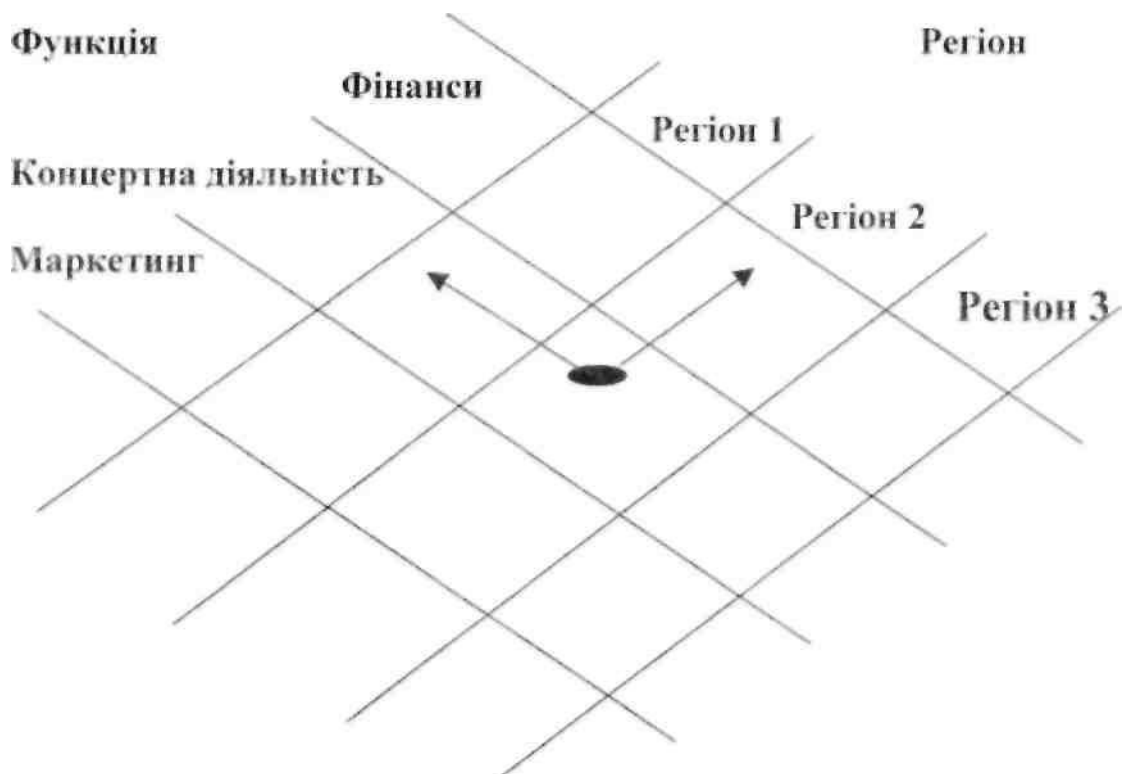
Адміністративний директор.
Адміністративна група

Як бачимо, установа складається з кількох команд: художній колектив, адміністративна та фінансова групи. Начолі кожної команди стоїть менеджер. Менеджери складають четверту команду. В таку структуру можуть включатися тимчасові команди (колективи, створені для рішення якихось конкретних завдань, наприклад, для надання нових видів послуг, для освоєння нових технологій, для реконструкції закладу).

В склад справжніх структур входять групи, що працюють на принципі самокерування. Це дозволяє скоротити кількість керівного апарату.

Матрична структура є похідною від ієрархічної і командної структур. Відмінна особливість цієї структури в тому, що співпрацівники є підлеглими декількох менеджерів. Наприклад, співпрацівник концертного відділу звітує і керівнику свого відділу і регіональному менеджеру. Схема організації, що збудована на матричній основі може виглядати таким чином:

Виконавчий директор



Як бачимо при матричній побудові організації відбувається з'єднання функціональних знань і вмінь з досвідом праці над територіальними програмами (регіональними, секторними і ін.). Даний підхід до керування потребує гнучкості у реагуванні на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі та використання відповідних їм нововведень шляхом координації зусиль всієї організації.

Матрична структура дозволяє уникнути дублювання діяльності в тих випадках, коли не налагоджені комунікативні зв'язки.



В організації яка побудована по принципу мережевого керування є невеликий осередок - "основний штат", навколо якого створюються відносно самостійні підрозділи, що працюють над виконанням того чи іншого проекту.

При формуванні структури закладу культури необхідно виконувати наступні вимоги:

- чіткий розподіл функцій і повноважень між різними рівнями керування; ефективність і економічність управлінських функцій;
- гнучкість створеної структури, її здатність швидко і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі і ринковій кон'юнктурі.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ КУЛЬТУРИ

Специфіка управління галуззю культури визначається тим, що на її розвиток суттєвий вплив здійснюють інші сфери народного господарства, які створюють для неї матеріально-технічні засоби і ресурси.

В умовах трансформації сучасного суспільства вкрай важливо мати довготермінову стратегічну програму розвитку культури та мистецтва. Ця програма повинна будуватися, з врахуванням наступних умов [Див.: М. Поплавський Менеджер культури. - К.:1996,с.61-62]:

довгострокову стратегічну програму розвитку культури та мистецтва. Ця програма повинна будуватися з урахуванням наступних вимог (див.:М. Поплавський, Менеджер культури.-К.:1996, с. 61-62): ■

<й> "створення нової інноваційної мережі закладів культури, реструктурування і модернізація діючих закладів культури повинні здійснюватися відповідно до потреб відродження української національної культури, до особливостей розвитку нашої держави в умовах незалежності;

створення необхідних умов для формування нових інноваційних структур творчо-виробничого призначення, здатних функціонувати в умовах ринкової економіки;

формування фінансових ресурсів для утримання діючих і розвитку нової мережі закладів культури із залученням різних джерел (збереження бюджетного фінансування, коштів підприємств, комерційних та приватних структур, різних громадських і спеціальних фондів, спонсорів і меценатів);

створення необхідної правової бази, яка забезпечує нормальне функціонування закладів культури;

приватизація власності у сфері культури повинна здійснюватись переважно щодо тих об'єктів, які нині не працюють через фінансову скруту і недостатню матеріально-технічну базу;

<Б* забезпечення вкладання інвестицій державою, Іншими галузями народного господарства і громадськими організаціями в довгострокові акції, які прискорюють розвиток національної культури України, а також культур національних меншин, що проживають на території України;

<&<• дальший розвиток координаційних зв'язків закладів культури із закладами освіти, охорони здоров'я, фізкультури і спорту;

й>» забезпечення закладів культури висококваліфікованими спеціалістами, що потребує розширення їх підготовки у ВУЗах і підвищення кваліфікації тих фахівців, які вже працюють;

<Б» поряд з цим важливого значення набуває активніше використання програмно-цільового підходу до управління галуззю, розвитку таких форм, як конкурсність моделей в формуванні і модернізації мережі закладів культури, проектів творчих розробок, репертуарної політики, дозвіллевих заходів, які можуть бути покладені в основу фінансування закладів культури творчого складу. З цією метою вже зараз необхідно формувати спеціальні фонди для підтримки національної культури, такі як: стабілізаційні, компенсаційні фонди підтримки національних ремесел і майстерності".

Обговоріть питання:

Чому сучасному менеджеру необхідне чітке усвідомлення мети культури? Сформулюйте мету культури як галузі народного господарства. В чому специфіка мети культури у порівнянні з виробничою сферою?

Завдання 2.

Для того, щоб грамотно сформулювати мету вашої установи культури, послідовно виконайте наступні вправи:

Вправа 1 - Клієнти

- Хто є користувачем послуг вашої установи?
- За якими критеріями можна визначити ту групу населення, яка є вашими потенційними клієнтами? Чи можна визначити їх за: віком, соціальним станом, рівнем доходу, професією, місцем проживання, здібностями, національністю?

• Запишіть:

Клієнтами нашої організації є _____

Вправа 2 - Потреби клієнта

Чого потребують наші клієнти?

Які потреби клієнтів ми покликані задовольняти?

Заради задоволення яких потреб клієнтів існує ваша установа?

Запишіть:

Наші клієнти потребують _____

Вправа 3 - Наші послуги

Що ми робимо для клієнтів?

Які види послуг надаємо?

Що отримують клієнти в результаті роботи з нами?

Заповніть таблицю:

Послуги, які ми надаємо	Результати для клієнтів

Вправа 4 - Цінності

Запишіть:

В роботі ми керуємося наступними базовими принципами (цінностями)

Вправа 5 - Мета

Запишіть:

Завдання 3.

Заповніть таблицю:

Складові компоненти закладу культури	Загальна характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони
Особистісно-кадровий компонент			
Матеріально-технічний компонент			
Інформаційний компонент			
Організаційний компонент			

Завдання 4.

Заповніть таблицю "Особистісно-кадровий потенціал моєї установи"

Група особистісно-кадрового потенціалу	Спеціальність	Функції
Творчі працівники		
Організаційно-господарські помічники		
Співробітники		

Адміністративно-управлінський апарат	-	
--------------------------------------	---	--

Завдання 5.

Ділова гра "Подорож на повітряній кулі". (Дана вправа "відтворює ситуацію", з якою стикається менеджер будь-якого рівня під час скорочення штатів).

Мета гри: надати можливість спостерігати в групі процеси, що відбуваються при обговоренні і прийнятті колективного рішення.

Порядок проведення:

1. Запропонуйте учасникам гри вибрати собі професію: музикант, керівник гуртка "умілі руки", художник, скульптор, майстер художньої кераміки, інструктор з фізичної культури і т.п. Одного учасника попросіть бути наглядцем.
2. Всім учасникам гри запропонуйте уявити, що вони члени одного екіпажу на повітряній кулі. Куля починає падати і залишається зовсім небагато часу до того моменту, коли він впаде в море. Щоб цього не відбулося, хтось повинен вистрибнути з корзини.
3. Група повинна разом прийняти рішення про те, хто стрибне з корзини, виходячи з того, хто з них буде найменш корисним, якщо повітряна куля приземлиться на безлюдному острові.
4. Після завершення дискусії відбувається оцінка роботи групи - експерт доповідає про свої спостереження про хід дискусії: використання вагомих доводів, аргументів на "захист" своєї професії, вміння вислухати один одного, "авторитарні манери" і т.д.

Завдання 6.

Обговоріть питання:

Яких спеціалістів особливо потребує ваша установа?

Як можливо у вашій установі організувати підвищення кваліфікації працівників культури та їх перекваліфікацію?

Які методи стимулювання праці використовують у вашій установі?

Як, на ваш погляд, слід відноситись до індивідуальних особливостей співробітників?

Як бути, якщо у вас одна думка з цього питання, а у вашого керівника - Інша?

категорії як обов'язки, кваліфікація.
Обов'язки:

кваліфікація:

Завдання 8.

Визначте переваги та недоліки матеріально-технічної бази вашої установи

Переваги

Недоліки

Завдання 9. >

Визначте три першочергових задачі покращання матеріально-технічної бази вашої установи:

Завдання 10.

Дайте відповіді на питання:

/ь» Якими типами інформації володіє ваша установа?

^» Яка інформація доступна співробітникам?

<ь» Яка інформація необхідна вашій установі для ефективної організації діяльності? _____

Завдання 11.

Використовуючи схему на стор. 42 розкажіть про організаційну складову потенціалу культури.

Завдання 12.

Заповніть таблицю "Ієрархічна структура управління"

Сутність	
Сильні сторони	
Слабкі сторони	

використовувати

Завдання 13.

Заповніть таблицю "Командна (колективна) структура управління"

шість	
Сильні сторони	
Слабкі сторони	
В яких випадках доцільно використовувати	

Завдання 14.

Заповни ь таблицю "Матрична структура управління"

шість	
Сильні сторони	
лбкі сторони	
В яких випадках доцільно використовувати	

Завдання 15.

Заповніть таблицю “Мережева структура управління”

Сутність	
Сильні сторони	
Слабкі сторони	
В яких випадках доцільно використовувати	

Менеджер - це професійно підготовлений керівник. Але по своїй ефективності керівництва менеджери розрізняються.

Фактори успішної діяльності менеджера	ь ^	ч> Уміння взаємодіяти з людьми; V» Сполучення ризикованості й відповідальності; V» Професійна компетентність та спеціальна управлінська підготовка.
Стилі керівництва		<ul style="list-style-type: none"> ◄• Авторитарний; V» Демократичний; V» Ліберально-анархічний; V» Непослідовний. ◄• Ситуативний; *• Новаторсько-аналітичний; ☞ Пар'яісшатовній (співучаспй)
Типи керівників та ефективність управління		<ul style="list-style-type: none"> *• Ліберал, організатор, маніпулятор, песиміст, диктатор: V* Консервативний тип; *• Новаторський тип; ^p« Типологія в залежності від поведінки в конфліктних ситуаціях.
Критерії ефективності керівництва		<ul style="list-style-type: none"> *• Психологічні; V» Непсихологічні; •f• Принципи ефективного керівництва.

ФАКТОРИ УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Опитування сучасних менеджерів виявили, що вони в якості основних факторів ефективності своєї діяльності виділяють наступне:

1. Бажання та зацікавленість людини займатися діяльністю менеджера. ×
2. Вміння працювати з людьми, вміння спілкуватися, взаємодіяти, переконувати, впливати на людей. . . .
3. Гнучкість, нестандартність, оригінальність мислення, здатність знаходити нестандартні рішення.
4. Оптимальне сполучення ризикованості та відповідальності в характері.
5. Здатність передбачати майбутній розвиток подій, та предбачати наслідки рішень, інтуїція.
6. Висока професійна компетентність та спеціальна управлінська підготовка.

Подальше вивчення особистісних психологічних якостей, обумовлюючих ефективність керівництва, дозволило виділити наступні необхідні якості та риси особистості (Р.Стоцілл):

1. Домінантність - вміння впливати на підлеглих.
2. Впевненість у собі.
3. Емоційна врівноваженість та стресостійкість (вміння керівника контролювати свої емоційні прояви, саморегулювати емоційний стан, здійснювати саморегулювання та оптимальну емоційну розрядку).
4. Здатність до творчого рішення задач, високий практичний інтелект.
5. Прагнення до досягнення та підприємливість, здатність іти на ризик.
6. Відповідальність та надійність у виконанні завдань, чесність, вірність даним обіцянкам та гарантіям.
7. Незалежність, самостійність в прийнятті рішень.
8. Гнучкість поведінки в умовах, що змінюються.
9. Вміння спілкуватися та взаємодіяти з людьми.

В книзі М.Вудюк та Д.Френсіс "Розкутий менеджер" розглянуто, які вміння та навички необхідні менеджеру та як їх можна розвивати та вдосконалювати. Менеджеру потрібні;

- «Г?» здатність керувати собою;
- ф» розумні особисті цілі;
- ^» чіткі особисті цінності;
- «£» акцент на постійний особистий ріст та самовдосконалення;
- ^ навички системного рішення проблем;

СТИЛІ КЕРУВАННЯ

Відомий менеджер Л.Якокка вважає: "Головна причина, через яку здібним менеджерам не вдається кар'єра, прихована в тому, що вони погано взаємодіють з підлеглими".

Взаємовідносини керівника і підлеглих визначають стилі управління.

Виділяють такі СТИЛІ КЕРУВАННЯ:

Авторитарний (або директивний, або диктаторський). Для нього характерно одноособове, жорстке прийняття керівником усіх рішень ("мінімум демократії"), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень із погрозою покарання ("максимум контролю"), відсутність інтересу до співробітника як до особистості. За рахунок постійного контролю цей стиль керування забезпечує цілком прийнятні результати роботи (прибуток, продуктивність, якість продукції може бути гарною). Й* висока можливість помилкових рішень; придушення ініціативи,

творчості підпорядкованих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників; незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі; «■&» несприятливий психологічний клімат ("підлабузники", "козли відпущення", інтриги) зумовлюють підвищене психологічно-стресове навантаження. Цей стиль керування ефективний і виправданий лише в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії і т.п.)

Демократичний (або колективний) стиль керування: управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, урахування думок і ініціатив співробітників ("максимум демократії"), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник виявляє інтерес і доброзичливе відношення до особистості співробітників, до урахування їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль є найбільше ефективним, тому що він забезпечує можливість правильних, зважених рішень, високі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Проте реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських спроможностях керівника.

усе МУЖуїь ЬНишилїмоат ^очл ішліці, і4«_ ^^..^..^,, _>, _____ узгодження ПОЗИЦІЙ не прагнуть досягти), а з іншого боку, "мінімум контролю" (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їхньою реалізацією, усе пущено на "самоплив"), внаслідок чого результати роботи звичайно низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу сумлінно трудитися, можливі сховані і явні конфлікти, йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Непоследовний (алогічний) стиль керівництва виявляється в непередбачуваному переході керівника від одного стилю до іншого (то авторитарний, то нехтуючий, то демократичний, то знову авторитарний і т.п.) що зумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем.

Ефективний стиль керування відрізняється гнучкістю, швідуальним і ситуативним підходом.

Ситуативний стиль керування гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і колективу (П.Херсі, К.Блан і ін.)

рівень розвитку співробітника, колективу	Форма управлінської поведінки
1 Низький рівень: "Не хочуть працювати, не вміють працювати" (низька кваліфікацій, несумлінні робітники)	"Авторитарне вказування" 1) чіткі вказівки що і як робити; 2) постійний контроль роботи; 3) коли необхідно - наказуйте, відзначайте помилки і гарну роботу, заохочуйте гарні результати роботи
і Середній рівень: "Хочуть працювати, але ще не вміють працювати" (недостатньо і досвіду, хоча мають визначені базові навички і сумлінні, і старанні)	"Популяризація" 1) указівки, інструктаж у популярній формі (наставляння, порада, рекомендації, дається можливість проявити самостійність себе); 2) регулярний контроль роботи;

- 3) поважне, доброзичливе відношення;
- 4) інтенсивне спілкування (оцінюються індивідуальні характери, виявляються загальні інтереси);
- 5) коли необхідно - наказуйте;
- 6) винагороджуйте позитивну поведінку, коли необхідно - карайте

Гарний рівень: "Хочуть і "Участь у керуванні"
 вміють працювати (мають 1) проводьте консультації зі базові навички і кваліфікацію, співробітниками по достатню для більшості окремим проблемам. аспектів роботи). Подальший Радьтеся з ними; розвиток такої групи 2) заохочуйте ініціативу співробітників потребує, щоб підлеглих до висловлення вони у своїй роботі брали ними своїх зауважень, більше відповідальності і щоб пропозицій; їхній моральний стан 3) надавайте більше залишався гарним.

- 4) обмежуйте прямі вказівки і контроль;
- 5) створюйте системи контролю співробітників;
- 6) ставте цілі, не уточнюючи засоби їх досягнення;
- 7) широко спілкуйтеся;
- 8) винагороджуйте активність, ініціативу, гарну роботу

Високий рівень: "Хочуть і "Передача повноважень"
 вміють працювати творчо" 1) визначте проблему, (екстраспеціалісти, які набули пояснюйте цілі і високої кваліфікації, досягайте межі стосовно відповідальні, ініціативні них; робітники) 2) надайте необхідні права, повноваження співробітнику для самостійного рішення проблеми; 3) уникайте втручання в

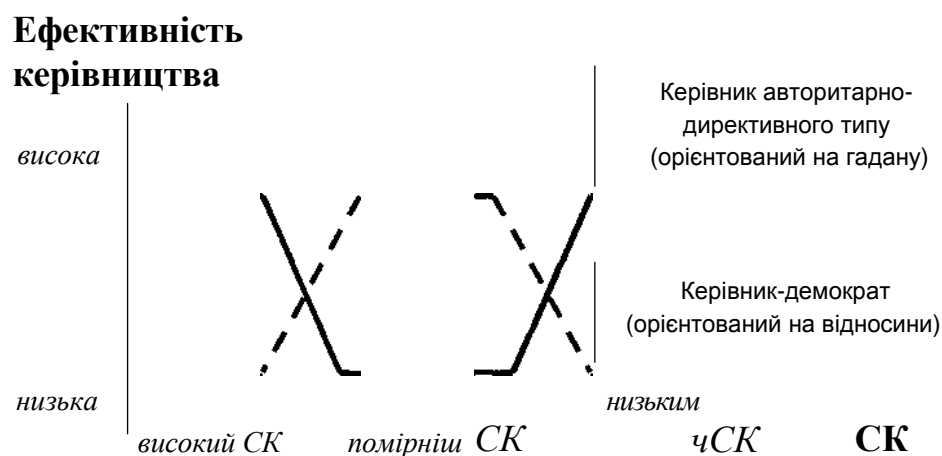
- 5) якщо вас просять,
надавайте підтримку;
- 6) серйозно реагуйте на
прохання

ТИПИ КЕРІВНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

Ф.Фідлер розробив ймовірнісну модель ефективності керівництва. Ця модель опосередкована ступенем контролю керівника над ситуацією, у якій він діє.

Ця ситуація залежить від параметрів: $\langle \xi^* \rangle$ ступінь сприятливості відносин керівника з підлеглими; $\langle \zeta^* \rangle$ величина влади керівника (його можливість у контролі за діями підлеглих і використанням різноманітних засобів стимулювання їхньої активності); \wedge структура групової задачі (чіткість поставленої задачі, шляху і засобів її рішення, наявність множини її рішень, можливість перевірки їхньої слушності). Сукупна кількісна оцінка (по спеціально розроблених шкалах) усіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про розмір здійснюваного керівником ситуаційного контролю (СК), тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи. Результати досліджень виявили, що керівник директивного типу найбільш ефективний у ситуаціях із високим або низьким СК, тобто для нього вкрай сприятливих або несприятливих. Керівник із демократично-колегіальним стилем ефективний у ситуаціях із помірним СК:

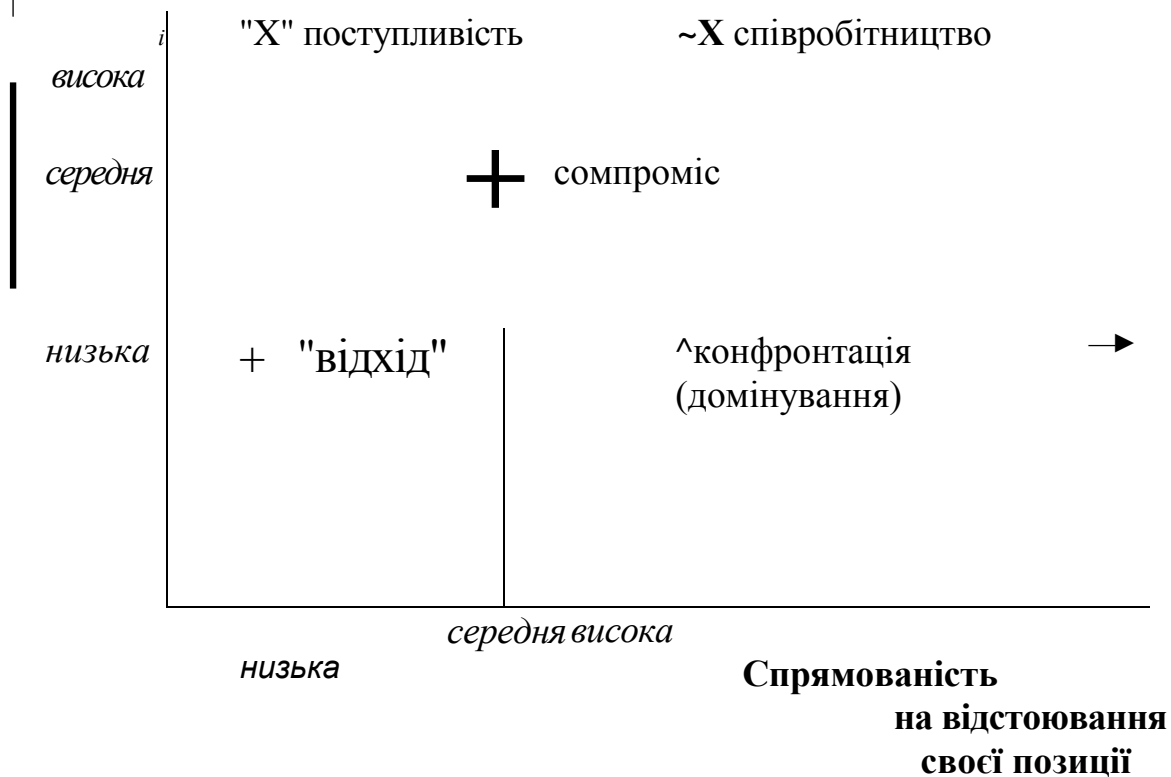
ГРАФІЧНЕ ВІДОБРАЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА (ФІДЛЕР, Ф.)



У залежності від особливостей поведіння, керівника в конфліктних, складних ситуаціях можна виділити п'ять типів: $\langle \circ \rangle$ домінування, ствердження своєї позиції за будь-яку ціну; $\langle \& \rangle$ поступливість, підпорядкування, згладжування конфлікту; $\langle \text{й} \rangle$ поступка, позиційний торг ("я тобі уступлю, ти - мені");

<ь> уникання конфлікту, відхід із ситуації, "закривання очей", начебто нічого не відбулося). Найбільше ефективним, хоча і важко реалізованим стилем поведіння керівника в конфліктній ситуації є стиль співробітництва. Вкрай несприятливими стилями є "уникання", "домінування", "поступливість", а стиль "компроміс" дозволяє досягти лише тимчасового рішення конфлікту, пізніше він може з'явитися знову.

Спрямування на розуміння, прийняття позиції іншого



КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА

Щоб мати судження наскільки ефективний той чи інший менеджер, необхідно мати критерії, які дозволять зробити таку оцінку. Справжнім критерієм оцінки діяльності управління слугує кінцевий результат праці всього колективу, в котрому органічно поєднані результати праці і менеджера і виконавців.

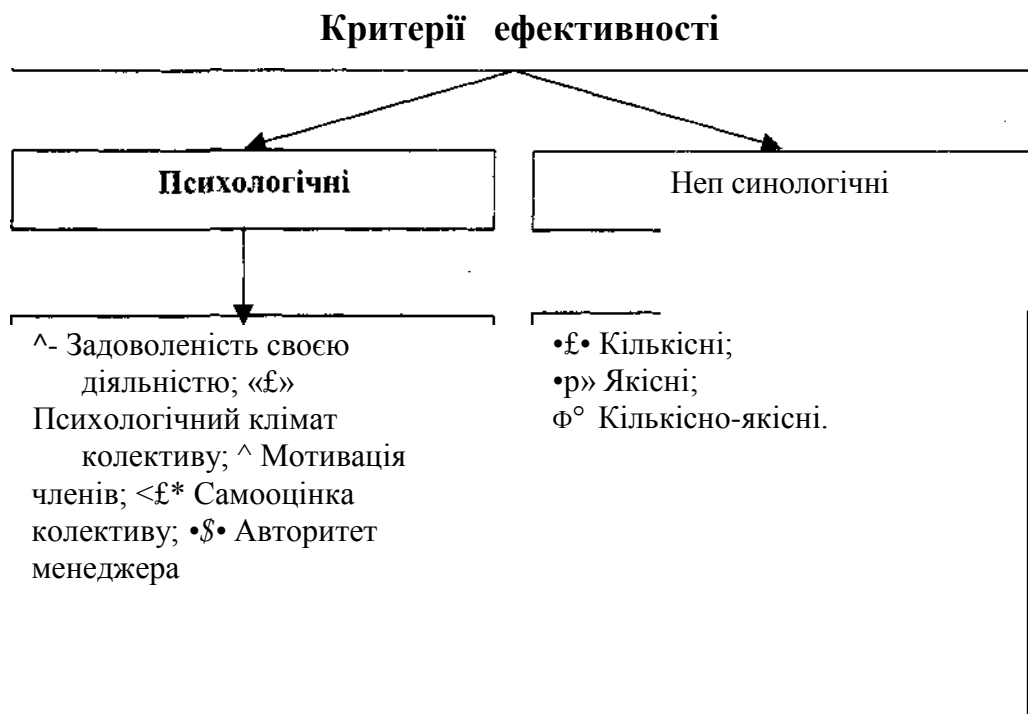
Результати праці в сфері культури мають якісну та кількісну характеристику.

Приклад кількісного показника: "Зменшити вартість квитків на виставу до... гривень до 2001 року".

Приклад якісного показника: "Більш активна участь мешканців мікрорайону в заходах, які проводяться клубом".

Приклад кількісно-якісного показника: "65% від кількості опитаних глядачів відмітили, що художній рівень вистав в цьому році підвищився в порівнянні з минулим".

Але крім вищевказаних критеріїв ефективність діяльності менеджера оцінюється через психологічні критерії.



Важливим психологічним критерієм ефективності управління є авторитет менеджера: ^° формальний; <£* моральний; ^ ібункціональний.

^ продумана система контролю результатів діяльності (випереджуючий та поточний контроль); ^
колегіальна форма прийняття управлінських рішень;
^° заохочення ініціативи персоналу; «^ ефективне та гнучке стимулювання робітників:

- а) справедлива матеріальна винагорода; .. <
- б) соціальні пільги; „ , .
- в) забезпечення добрих умов та організації праці;
- г) моральне заохочення, визнання цінностей ділової значущості співробітника (усна та письмова похвала, публічний виступ в пресі, на телебаченні);
- д) визнання особистої значущості працівника - повага, тактовність, справедливість до робітника;
- є) можливість особистісного росту, просування по кар'єрі;
- ж) конструктивність у вирішенні конфліктних ситуацій;
- з) створення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- и) індивідуальний підхід до підлеглих, ситуативний гнучкий

, , „.. стиль керівництва в залежності від рівня розвитку підлеглих . „ та колективу.

Завдання 1.

Запишіть в порядку спадання значущості 10 якостей менеджера.

№	Якість
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
?	
10	

Завдання 2.

За допомогою тесту визначте свій стиль керівництва.

ТЕСТ

Відповідаючи на питання, оцініть в балах ступінь своєї згоди.

- 1 бал - **ні**, так зовсім не буває;
- 2 - **ні**, як правило так не буває;
- 3 - **невизначена оцінка**;
- 4 - **так**, як правило так буває;
- 5 - **так**, так буває завжди.

ПИТАННЯ

1. Я давав би підлеглим потрібні доручення навіть у тому випадку, якщо є небезпека, що при їхньому невиконанні критикувати будуть мене.
2. У мене завжди багато ідей і планів.
3. Я прислухаюся до зауважень інших.
4. Мені в основному вдається навести логічно правильні аргументи при обговореннях.
5. Я налаштовую співробітників та те, щоб вони вирішували свої задачі самостійно.
6. Якщо мене критикують, то я захищаюся не дивлячись ні на що.
7. Коли інші наводять докази, я завжди прислухаюся.
8. Для того, щоб провести який захід, я маю будувати плани заздалегідь.
9. Більшість своїх помилок я визнаю.

10. Я пропоную альтернативи до пропозицій інших.
11. Захищаю тих, у кого є труднощі.
12. Висловлюю свої думки з максимальною переконливістю.
13. Мій ентузіазм заразливий.
14. Я беру до уваги точку зору інших і намагаюся включити її в проект рішення.
15. Звичайно я наполягаю на своїй точці зору і гіпотезах.
16. Я з розумінням вислуховую й агресивно висловлені контраргументи.
17. Ясно виражаю свої думки.
18. Я завжди зізнаюся в тому, що не усе знаю.
19. Енергійно захищаю свої погляди.
20. Я намагаюся розвивати чужі думки так, начебто вони були моїми.
21. Завжди продумую те, що могли б відповісти інші і шукаю контраргументи.
22. Я допомагаю іншим порадою, як організувати свою працю.
23. Займаючись своїми проектами, я звичайно не хвилююсь про чийсь роботу.
24. Я прислухаюся і до тих, хто має точку зору, яка відрізняється від моєї власної.
25. Якщо хтось не згодний із моїм проектом, то я не здаюся, а шукаю нові шляхи, як переконати іншого.
26. Використовую всі засоби, щоб змусити погодитися з мною.
27. Відкрито говорю про свої надії, побоювання і особисті труднощі.
28. Я завжди знаходжу, як полегшити іншим підтримку моїх проектів.
29. Я розумію почуття інших людей.
30. Я більше говорю про власні думки, ніж вислуховую чужі.
31. Перед тим, як захищатися, я завжди вислуховую критику.
32. Викладаю свої думки системно.
33. Я допомагаю іншим одержати слово.
34. Уважно стежу за протиріччями в чужих міркуваннях.
35. Я змінюю точку зору для того, щоб показати Іншим, що стежу за ходом їхніх думок.
36. Як правило, я нікого не перебиваю.
37. Не вдаюся, що упевнений у своїй точці зору, якщо це не так.
38. Я витрачаю багато часу на те, що б переконати інших, як їм потрібно правильно діяти.
39. Виступаю емоційно, щоб надихнути людей на роботу.
40. Прагну, щоб при підведенні результатів були активні і ті, хто дуже рідко просить слова.

- 1) Додайте бальні оцінки, проставлені вами в питаннях 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. - і позначте суму через А (вона знаходиться в інтервалі від 20 до 100).
- 2) Додайте бали в питаннях 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 - і позначте суму через В.
- 3) Якщо сума А принаймні на 10 балів перевищує суму В, то велика частина людей вважає вас гарним дипломатом, ви спроможні врахувати думки інших, схильні до **демократичного** стилю керування. Якщо сума $A > 85$, ви схильні до ліберально-нехтуючого стилю.
- 4) Якщо сума В як мінімум на 10 балів більше суми А, то ви ведете дискусію авторитарно, владно, безцеремонно, агресивно, схильні до **авторитарного** стилю керівництва.
- 5) Якщо суми А і В різняться менше, ніж на 10 балів, то або ви ще не виробили свій стиль керування, або схильні до непослідовного стилю.

Завдання 3.

Тест, який виявляє орієнтацію керівника на результат.

Інструкція: Наведені нижче фрази відображають різні форми поведінки керівника. Відповідайте по кожному пункту так, як ви, ймовірно, діяли б, якщо були б керівником робочої групи. Відмітьте колом той варіант, по якому б ви найімовірніше діяли б змальованій ситуації:

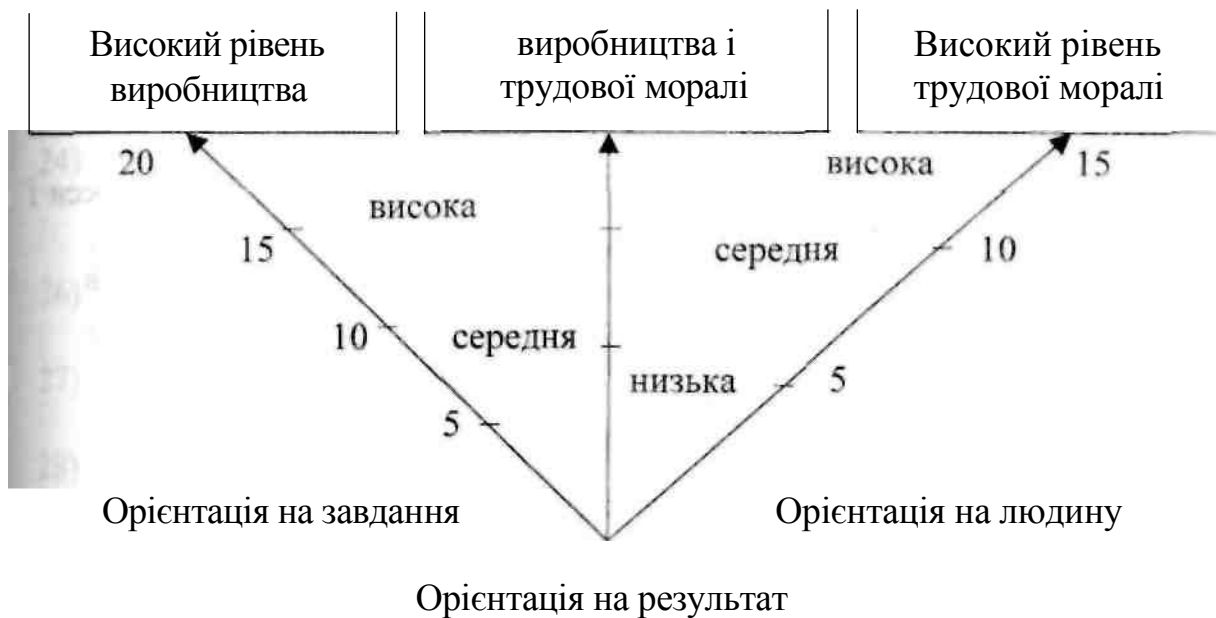
(З) завжди, (Ч) часто, (І) інколи, (Р) рідко, (Н) ніколи

	Ситуація	ВІДПОВІДІ
1	Найімовірніше, я був би керівником групи	З Ч І Р Н
2	Погодився б на понаднормову працю	З Ч І Р Н
3	Надав би членам групи повну свободу дій в роботі	З Ч І Р Н
4	Підтримував би однакові способи діяльності	З Ч І Р Н
5	Дозволив би члену групи використовувати при вирішенні проблем свої здібності до критичного мислення	З Ч І Р Н
6	Зробив би все, що від мене залежить, щоб моя група була краща за конкуруючі	З Ч І Р Н
7	Говорим би як представник своєї групи	З Ч І Р Н
	Випробовував би свої ідеї в групі	З Ч І Р Н
9	Дозволив би членам групи працювати таким чином, який їм здається найкращим	З Ч І Р Н
10	Багато працював би з надією на підвищення	З Ч І Р Н

11	В присутності відвідувачів говорив би від імені групи	З Ч І Р Н
12	Хочу підтримувати високий ритм роботи	З Ч І Р Н
13	Даю можливість працівникам працювати "з розв'язаними руками"	З Ч І Р Н
14	В конфліктних ситуаціях дію в групі як посередник	З Ч І Р Н
15	Вирішую, що і як робити	З Ч І Р Н
16	Спонукав би до збільшення виробництва	З Ч І Р Н
17	Делегував би деяким членам групи повноваження, які міг би залишити собі	З Ч І Р Н
18	Звичайно справи йдуть так як я передбачаю	З Ч І Р Н
19	Дозволяю групі висувати багато ініціатив	З Ч І Р Н
20	Даю членам групи певні завдання	З Ч І Р Н
21	Висловлюю власну думку в присутності керівника мого керівника	З Ч І Р Н
22	Прошу членів групи працювати Інтенсивніше	З Ч І Р Н
23	Довірився б тому, що члени групи добре використовують здатність критично мислити	З Ч І Р Н
24	Склав би графік роботи	З Ч І Р Н
25	Переконую інших в тому, що мої ідеї пішли їм на користь	З Ч І Р Н
26	Дозволяю групі самостійно визначати свій ритм роботи	З Ч І Р Н
27	Закликав би групу перевищити досягнуті рекордні показники	З Ч І Р Н

Опрацювання результатів тестування.

1. Обведіть колом наступні номери питань: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Напишіть цифру 1 перед номерами тих відмічених питань, на які ви відповіли (Р) рідко чи (Н) ніколи.
3. Напишіть також цифру 1 перед номерами тих невідмічених питань, на які ви відповіли (З) завжди я (Ч) часто.
4. Обведіть колом цифри 1, які стоять перед наступними запитаннями: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Порахуйте кількість відмічених колом цифр 1. Ця кількість балів Ч показує ступінь вашої спрямованості на людей. Відмітьте цю > кількість балів на стрільці, що відображає акцент на людей (див. ' -малюнок).
6. Підрахуй кількість невідмічених цифр 1. Ця кількість балів відображає ступінь вашої спрямованості на завдання. Також відмітьте цю кількість балів на стрільці, що відображає акцент на завдання.
7. З'єднайте ці точки прямою лінією.
8. Точка, в якій ця лінія перетинає центральну стрілку, показує ступінь вашої орієнтації на результат.



Завдання 4.

За допомогою тесту визначте особливості вашого реагування в конфліктних ситуаціях. ТЕСТ (Методика К.Томаса)

Інструкція: Виберіть в кожному питанні варіант поведінки, якому ви надасте перевагу, та вкажіть його літеру у відповідях.

Питання

- 1) А) Інколи я надаю можливості іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
Б) Замість обговорювання того, в чому наші думки не співпадають, я намагаюсь звернути увагу на те, в чому вони подібні.
- 2) А) Я намагаюсь знайти компромісне рішення.
Б) Я намагаюсь владнати його з урахуванням усіх інтересів іншої людини і своїх власних.
- 3) А) Я, звичайно, прагну досягти свого.
Б) Інколи я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
- 4) А) Я намагаюсь знайти компромісне рішення.
Б) Я намагаюсь не образити почуття іншої людини.
- 5) А) Владнуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюсь знайти

- підтримку в іншого. Б) Я намагаюсь робити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
- 6) А) Я намагаюсь уникати неприємностей для себе. Б) Я намагаюсь досягти свого.
- 7) А) Я намагаюсь відкласти рішення спірного питання для того, щоб з часом вирішити його в кінці кінців. Б) Я вважаю за можливе чимось поступитися, щоб досягти іншого.
- 8) А) Звичайно, я вперто прагну досягти свого. Б) Я зразу намагаюсь визначити те, в чому полягають всі Інтереси спірні питання, яких торкалися.
- 9) А) Я вважаю, що не завжди варто хвилюватися через розбіжності в думках, що виникають. Б) Я докладаю зусиль, щоб досягти свого.
- 10) А) Я твердо прагну досягти свого. Б) Я намагаюсь знайти компромісне рішення.
- 11) А) Я зразу ж намагаюсь ясно визначити те, в чому полягають всі питання, яких торкалися. Б) Я намагаюсь заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.
- 12) А) Часто я намагаюсь уникнути опозиції, котра може викликати спір. Б) Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також іде назустріч.
- 13) А) Я пропоную середню позицію. Б) Я намагатимусь, щоб все було зроблено по-моєму.
- 14) А) Я сповіщаю іншого про свою точку зору та питаю його думок. Б) Я показую іншому логіку й переваги моїх поглядів.
- 15) А) Я намагаюсь заспокоїти іншого і зберегти наші відносини. Б) Я намагаюсь робити все необхідне, щоб уникнути напруги.
- 16) А) Я намагаюсь не образити почуття іншої людини. Б) Я звичайно намагаюсь переконати іншого в перевагах моєї позиції.
- 17) А) Я звичайно вперто намагаюсь досягти свого. Б) Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
- 18) А) Якщо це зробить іншу людину щасливою, я дам їй можливість триматися своєї точки зору.
- 19) А) Я зразу намагаюсь визначити в чому полягають всі інтереси та спірні питання, яких торкалися. Б) Я намагаюсь відкласти спірні питання для того, щоб з часом вирішити їх остаточно.
- 20) А) Я намагаюсь зразу ж перемогти всі наші розходження в думках. Б) Я намагаюсь знайти найкраще поєднання надбань та втрат для нас обох.
- 21) А) Ведучи переговори, намагаюсь бути уважним до іншого.

та позицією іншої людини.

- 23) А) Як правило, в мене виникають труднощі щоб задовольнити бажання кожного з нас.
Б) Інколи надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.
- 24) А) Якщо позиція іншого здається йому важливою, я намагаюсь йти йому назустріч.
Б) Я намагаюсь переконати Іншого йти на компроміс.
- 26) А) Я намагаюсь переконати іншого в тому, що я правий. Б) Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас.
- 27) А) Я часто прагну уникати спорів. Б) Влагоджуючи ситуацію, я намагаюсь знайти підтримку в іншого.
- 28) А) Звичайно я настійливо прагну досягти свого, Б) Влагоджуючи ситуацію, я намагаюсь знайти підтримку в іншого.
- 29) А) Я пропоную середню позицію. Б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через виникаючі розходження в думках.
- 30) А) Я намагаюсь не образити почуття іншого,
Б) Я завжди займаю таку позицію в спорі, щоб ми разом змогли досягти успіху.

Методика дозволяє: виявити типові способи реагування на конфліктні ситуації.

Можна виявити кілька чоловік, схильних до суперництва чи співробітництва в групі, команді, прагнучим до компромісів, уникаючих конфліктів, чи прагнучих загострити їх, а також тих, хто намагається оцінити ступінь адаптації кожного члена колективу до сумісної діяльності.

По кожному з п'яти розділів опитувальника (суперництво, співробітництво, компроміс, уникання, пристосування) підраховується кількість відповідей, які співпадають з ключем. Одержані кількісні оцінки порівнюються між собою для виявлення тієї форми соціальної поведінки того, хто тестується, якій надається найбільша перевага в ситуації конфлікту, тенденції його взаємовідносин в складних ситуаціях.

КЛЮЧ

	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
	А				Б
			А		

5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			-----
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				----- А	
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		Б		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29				А	Б
30		Б			А

Завдання 5.

На семінарі "Орієнтований на результати менеджмент" (Крим, червень, 2000р.) була запропонована оригінальна методика виявлення можливостей впливу на розвиток організації. Використовуючи цю методику, оцініть свої можливості в даному напрямку.

Аналіз "Отримання підтримки організації при проведенні змін"

А. Інструкції

Багато працівників організації помітили, що хоч і рішення про необхідність перетворень, плану чи ідеї перетворень приймається складно, але воно все ж можливе. Початок та здійснення змін є тяжкою справою.

Дослідження поведінки організації відмічають, що керівники мають

«----- <:, т,™ ппїт^црїио чмін НР ДИВЛЯЧИСЬ

зимання підтримки організації вони насправді набагато більше зведенні змін.

Далі ми пропонуємо метод виміру, ціль якого заключається в тому, щоб допомогти людям оцінити себе і виявити можливості впливати на звітність організації у списку міститься ряд способів, котрі придатні при зазначенні до змін. Напиши зліва від кожного твердження ту оцінку, яка вказує, в якій мірі ти схвалюєш чи застосовуєш на практиці даний

д. I-Не підходить для використання на моїй посаді. 1 - Викликає у мене сумнів.

!-Ніколи не використовував, але міг би обдумати.

I-Деколи використовую. і-Використовую завжди, коли можливо

Наприклад, якщо фраза: "Ти поміщаєш саркастичну газетну зірку, пов'язану з ідеєю змін, на дошку оголошень", то "З" означає, що деколи використовував цей метод, прагнучи продати свою ідею.

Питання

Ти пробуєш зробити так, щоб керівник взяв участь у навчальному заході чи зборах, на якому будуть підтримувати твої погляди.

Ти висловлюєш свої думки односторонньо або з різних альтернативних варіантів виділяєш той, який для тебе найбільш прийнятний.

Ти просиш фахівця вивчити дану проблему і продати думку за себе.

Ти пробуєш зробити так, щоб клієнти встали на твою точку зору.

Ти знову пропонуєш раніше відкинути пропозицію в дещо зміненому вигляді. Зазвичай люди готові схвалити колись відкинуту ними пропозицію, якщо їм дадуть достатньо часу на роздуми.

Ти передбачуєш потреби та вимоги керівника і вчасно пропонуєш мрку, яку він може схвалити як свою. Ти приймаєш самостійні рішення в тих галузях, які потребували б особливої компетенції або особистого досвіду інших членів організації.

Ти вступаєш у коаліцію з іншими групами, що мають вплив на твої плани, шляхом укладення взаємних "договорів про співпрацю та допомогу".

Ти запрошуєш своїх впливових друзів до себе в організацію, щоб вони вплинули на керівництво організації. Ю.Ти уникаєш прийняття вирішальних зобов'язань із своїми супротивниками. Ти проводиш зміни поступово, просуваючись від прямої діяльності по сходинках до більш багатосторонньої діяльності.

11. Ти здобуваєш схвалення своїх думок у керівника шляхом переконання найбільш важливих людей, що користуються довірою керівника, в цінності своїх думок. 12. Ти приводиш у дію чи виконуєш важливі зобов'язання у відсутність керівника. 13. Ти обходиш стороною формальну ієрархію і розповідаєш про свою справу вищому керівництву чи органу, що відповідає за політику організації. 14. Ти платиш консультанту керівництва організації, щоб він дав відомості, чи порекомендував систему, яка підтримує твої власні думки. 15. Для усунення людей, що перешкоджають твоїм планам, ти чекаєш змінності кадрів, що проходить природним шляхом, чи реорганізації.

16. Ти складаєш листи (пам'ятні записки), рапорти, що підписуються керівником, у відповідності з власною точкою зору. Керівник рідко відмовляється підписувати їх, оскільки основна робота вже зроблена.

17. Ти починаєш експериментальний проект, який має велику ймовірність успіху, чи вирішуєш складну проблему за інших, щоб показати придатність твого способу проробки проблеми. 18. Ти використовуєш циркуляр, бюлетень новин, інформаційний листок організації, навіть місцеве радіо, щоб зробити свою точку зору широко відомою. 19. Ти висловлюєш свої думки тим зовнішнім комітетам і комісіям, які контролюють стратегічну діяльність організації. 20. Ти сприймаєш протидію на тій основі, що спочатку справи завжди йдуть гірше. Коли справа йде добре, умови заставляють інших поступово приймати твою точку зору. 21. Ти досить вагомо висловлюєш свої ідеї на зборах колективу. 22. Ти визначаєш загальні потреби й прагнення членів організації і слідуєш їм як загальним цілям. 23. Ти доволі широко включаєш свою нікому невідому й невипробовану пропозицію у вже схвалену програму і "виїжджаєш" на тому. 24. Ти обходиш стороною формальну ієрархію і розповідаєш про свою справу вищому керівництву чи органу, що відповідає за політику організації. 25. Ти платиш консультанту керівництва організації, щоб він дав відомості, чи порекомендував систему, яка підтримує твої власні думки. 26. Для усунення людей, що перешкоджають твоїм планам, ти чекаєш змінності кадрів, що проходить природним шляхом, чи реорганізації.

27. Ти складаєш листи (пам'ятні записки), рапорти, що підписуються керівником, у відповідності з власною точкою зору. Керівник рідко відмовляється підписувати їх, оскільки основна робота вже зроблена.

29. Ти використовуєш циркуляр, бюлетень новин, інформаційний листок організації, навіть місцеве радіо, щоб зробити свою точку зору широко відомою. 30. Ти висловлюєш свої думки тим зовнішнім комітетам і комісіям, які контролюють стратегічну діяльність організації. 31. Ти сприймаєш протидію на тій основі, що спочатку справи завжди йдуть гірше. Коли справа йде добре, умови заставляють інших поступово приймати твою точку зору. 32. Ти досить вагомо висловлюєш свої ідеї на зборах колективу. 33. Ти визначаєш загальні потреби й прагнення членів організації і слідуєш їм як загальним цілям. 34. Ти доволі широко включаєш свою нікому невідому й невикробувану пропозицію у вже схвалену програму і "виїжджаєш" на тому. 35. Ти організовуєш таку ситуацію, в якій представники інших організацій говорять про свій успіх завдяки ідеям, подібним на твої, і в умовах, аналогічних умовам твоєї організації. 36. Ти відмовляєш від особистої від особистої винагороди, щоб схвалити твою ідею. В кінці кінців ти отримуєш підвищення та владу і тим самим право почати здійснювати свої плани. 37. Ти висловлюєш свою думку у присутності керівника свого керівника. 38. При формулюванні своїх планів ти піклуєшся про те, щоб "найбільш важливі з тих, хто сумнівається" приймали участь у плануванні. Якщо вони приймають участь у проекті, то спротив слабшає, і вони "зав'язуються" на плані. 39. Ти створюєш формальні системи для отримання зворотнього зв'язку чи графічні методи, які допомагають тобі оцінювати та уточнювати існуючу практику, а також знаходити можливості для розширення діяльності іншої галузі. 40. Ти допускаєш витік інформації до тієї людини, яка займається публічною критикою і яку можна використовувати для досягнення змін насильницькими методами. 41. Ти втягуєш людей, що тобі протидіють, в нерозумні заходи і спостерігаєш за їхніми невдачами. 42. Ти показуєш членам організації за допомогою ретельно продуманої й документованої роботи, як твоя ідея підвищує ефективність діяльності організації при відносно низьких витратах. 43. Ти викладаєш свої пропозиції по перетворенням у формі пам'ятної записки і розсилаєш копії найважливішим особам, що приймають рішення. 44. Ти мобілізуєш на справу своїх союзників, і ви доповідаєте питання керівництву разом.

45. Ти публічно проголошуєш промови чи пишеш статті, які концентрують увагу на твоїй точці зору. 46. Ти по можливості затягуєш пряму чи агресивну діяльність у вибухонебезпечних питаннях. Наперед непередбачувані зміни в житті організації вирішують проблеми природнім шляхом. 47. Ти вселяєш у свого керівника страх перед тими неприємними наслідками, які можуть виникнути, якщо пропозиція про зміни не буде схвалена. 48. При появі можливості ти по одному схиляєш людей, що займають ключові посади, до підтримки твоєї позиції і формуєш групу людей по питанням змін. 49. Ти шукаєш порожнечі в діяльності організації і заповнюєш їх прогресивними планами й програмами. ■■■ . . 50. Ти намагаєшся впливати на чиновників або місцеві групи тиску, із тим, щоб отримати нові пільги й можливості для своєї організації і своїх планів. 51. Ти уповільнюєш виконання тих завдань чи рішень, які ти не можеш схвалити, щоб привернути увагу до своїх альтернативних варіантів. 52. Ти залишаєшся при своїх принципах і погрожуєш звільненням. 53. У приватному житті ти встановлюєш відносини з людьми, що володіють владою в організації, і ти шукаєш їхньої підтримки. 54. Ти пропонуєш об'єднання взаємопов'язаних прагнень, які є в різних підрозділах. Потім як архітектор реорганізації береш справу під свій контроль і міняєш їх напрямком. 55. Ти організуєш справу так, щоб контролюючі органи виступали перед усім як партнери організації, а не поліція. 56. Ти виходиш з організації (звільняєшся) і, можливо, забираєш з собою найбільш серйозних прибічників, але плануєш повернення в організацію одразу після суттєвого поліпшення організаційного клімату. 57. Ти доставляєш своєму керівнику важливу інформацію, про яку він не знає, але котра вплине в бажаному напрямку. 58. Заставляй тих, від рішення, ресурсів чи послуг яких ти залежиш, робити свою роботу, щоб ти міг робити свою. 59. Ти протягуєш свої думки в офіційні звіти через підходящі канали. 60. Ти приймаєш участь у політичних партіях, різних суспільних групах і підтримуєш організаційні об'єднання, які можуть вимагати від твоєї організації законних змін. . . ; . . . 61. Ти надаєш організації те, що для неї важливіше, ніж для тебе спочатку, щоб пізніше отримати точку опори для здійснення твоїх ідей. 62. Ти радишся з керівником про виконавчі цілі і формальне коло повноважень, а також про схему відповідальності, яка відображає рівень повноважень осіб, відповідальних за результат.

64. Ти встановлюєш іншим частинам організації об'єм важливої інформації чи ресурсів. 65. Ти додаєш своїй пропозиції стимулюючу цінність, дістаючи у фонді чи в державної влади грошові засоби для покриття витрат. 66. Ти здійснюєш до останнього штриху свої принципи діяльності, методи та рішення, навіть коли усі рахують їх непрактичними чи неможливими. 67. Ти підвищуєш особисту кваліфікацію і завдяки своїй славі заслуговуєш право приймати участь у прийнятті рішень. 68. Ти посилаєшся на передбачувані турботи працівників, щоб отримати підтримку при опорі керівництву. 69. Ти створюєш зобов'язання для важливих із точки зору успіху людей, діючи на їхнє благо в рамках своєї робочої ролі. 70. Ти публічно продаєш свою спеціальну компетенцію і зміцнюєш становище своєї продукції чи послуг у якості джерела доходів. 71. Ти застосовуєш посилення на критичні тенденції у зовнішньому середовищі, щоб мотивувати керівництво на обміркування обгрунтованої пропозиції. 72. Ти ведеш себе як можна більш лояльно, компетентно і з бажанням співпрацювати завжди, коні можливі конкуренти є в немилості, щоб твоє керівництво ясніше помітило протилежність. 73. Ти надаєш цінні послуги ключовим людям чи відділам, з якими в тебе "спільний ворог". 74. Ти засновуєш комітет чи робочу групу і вивчаєш помічені гобою труднощі, які відповідають проблемам, що появляються у формальній організації. 75. Ти просиш наукових фахівців і співпрацюючі органи, щоб вони запропонували свої послуги по підтримці. 76. Ти слідкуєш за датуванням своїх пропозицій і "куєш залізо доки гаряче". 77. Ти нейтралізуєш вплив керівника на тебе, роблячи в рамках своєї схеми дій те, що твій керівник цілком не вміє робити так добре, як і ти. 78. Ти дієш демонстративно, щоб привернути до себе позитивну увагу. 79. Ти здобуваєш членство в органах, що займаються плануванням, формуванням політики організації й прийняттям рішень і через це сприяючих чи перешкоджаючих проведенню організаційних заходів. 80. Ти "наймаєш" процвітаючих чи корисливих людей у комісіях, які приєднуються до твоїх думок, підтримують їх чи діють провідниками твоїх ідей

81. Ти зміцнюєш підтримку, здійснюючи стратегічні реформи, коли з'являються можливості впливати й обирати, або пропонуєш план "без плану".
82. Ти переповнюєш організацію своїми пропозиціями так, що деякі з них навіть проходять; чим більшій кількості проектів ти даєш хід, тим більша кількість з них може здійснитися.
83. Ти змінюєш форму зборів, доповідей, пам'ятних записок і кінцевих документів, для того щоб звернути увагу на змінні чи значні обставини.
84. Ти приймаєш участь у спільних проектах із професіоналами, для того щоб зменшити ризик, пов'язаний з визначенням темпу чи точки зору в таких питаннях, де ти можеш потрапити у скрутне становище.
85. Ти концентруєш увагу на здійсненні таких нових рішень, які самі по собі ?елімінують? вже відомі проблеми, і не висуваєш знову старі важкі питання, які спеціально залишені без уваги, про які вже не говорять чи яким протидіяли багато людей на протязі декількох років.

Таблиця і аналіз

Заповніть нижче наведену таблицю. Помітьте кожне з 75 тверджень, які Ви позначили цифрою 3 чи 4. Порівняйте кількість відміток в кожній колонці і максимально можливим варіантом і порівняйте колонки між собою. Помітьте також хрестиком ті питання, на які Ви дали відповіді
пункти відображають Ваш потенціал розвитку

Вплив на керівника	Особиста ініціативність	Використання особистих організаційних якостей	Використання зовнішніх осіб	Очікування і імідж клімату
А	В	С	0	Е
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13		15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75

сума відміток

1. Накресліть на основі отриманих очок діаграму у вигляді стовпчиків.
2. Виберіть основний і підтримуючий стиль.
3. Накресліть пунктиром поверх стовпців продовження, яке відображає потенціал розвитку.
4. Зробіть висновки:
 - а) оцінка сили: 0-4 - незначна, 5-9 - середня, 10-15 - велика;
 - б) об'єм і місце потенціалу для розвитку;
 - в) заходи для активізації і використання засобів впливу, відмічених цифрами 2 і 3.

ГРАФІК

15-

10

5-

A B C O E

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

- 1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К Менеджмент НДО. Кіровоград, ЦПТІ, 1999.**
- 2. Мескон М., Алберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту - М.: 1992.**
- 3. М. Поплавський, Менеджер культури - К.: 1996.**
- 4. М. Вудюк, Д. Френсіс, Розкутий менеджер.**
- 5. Орієнтований на результат менеджмент. - Львів, ЗУРЦ, 2000.**



Азарова Тамара Василівна - кандидат педагогічних наук, доцент. З 1999 року науковий консультант Центру підтримки творчих ініціатив. Керувала розробкою наступних видань ЦГПТІ: "Менеджмент НДО". "Суспільно-ділові відносини НДО". "Фандрейзинг для НДО". "Стратегічне планування діяльності НДО". "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу міжсекторного партнерства", "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО". Координувала роботу групи волонтерів, студентів КІРУЕ, під час шексного дослідження іну справ у третьому секторі Кіровоградського регіон).



Абрамов Лев Константинович - віце-президент ЦПП 1. іренер-консультант. У 1999 році закінчив першу "Школу тренерів для українських НДО" ТЦ "Каунтерпарт". Керував процесом проведення першого у регіоні комплексного дослідження громадського сектору. Спільно з Азаровою Т.В. розробив методик) виявлення рівня інформаційного впливу НДО на соціальне оточення. Приймав участь у розробці наступних видань ЦПТІ: "Менеджмент НДО", "Суспільно-ділові відносини НДО", "Фандрейзинг для НДО", "Стратегічне планування діяльності НДО", "Ресурсний центр для НДО як каталізатор процесу міжсекторного партнерства", "Методика надання консультативних послуг регіональним НДО".