



Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы



ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Джерелиевская И.К., доктор
филос. наук, профессор кафедры
социальной политики

ВВЕДЕНИЕ

Цели дисциплины

Студент должен:

знать:

- государственно-правовые основы и особенности технологий менеджмента социально-культурной деятельности, а также негосударственные формы поддержки и воздействия на социально-культурную деятельность;
- систему государственного управления социально-культурной деятельностью города Москвы, а также место в этой системе Департамента культуры города, Управления культуры административного округа и муниципалитетов;



уметь:

- осуществлять управленческую деятельность организации культуры как хозяйствующего субъекта на основе реализации ее социальной миссии;
- осуществлять фандрейзинговую кампанию для обеспечения осуществления отдельных направлений деятельности организации культуры, ее проектов и мероприятий;

владеть:

- технологиями менеджмента социально-культурной деятельности;
- навыками фандрейзинга и формирования целевых фондов.



Понятие менеджмента

Менеджмент – это особый тип управленческой деятельности, характеризующийся умением добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджер – управленец.

Основные аспекты менеджмента:

- взаимодействие с внешней средой, учет внешних вызовов и угроз;
- взаимодействие с внутренней средой (структура организации, квалификации и мотивация работников);
- менеджмент как наука;
- менеджмент как искусство.



УРОВНИ МЕНЕДЖМЕНТА

Высшие
менеджеры



Руководитель
организации

Менеджеры
среднего звена



Заместитель
руководителя

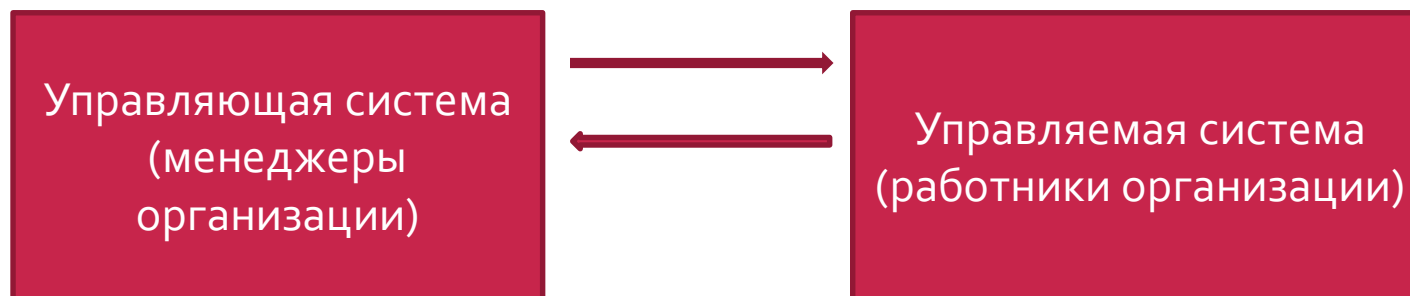
Менеджеры
низового звена
(технические)



Руководитель
отдела



Организация культуры как система



Подсистемы организации культуры



Закономерности менеджмента

Законы, закономерности устанавливают, общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями.

Закономерность как первоначальная формулировка закона в начале его теоретического осмысления.

1. Устойчивость внутренних связей системы при изменении внешней среды характеризуется:

- единством принципов управления на всех уровнях менеджмента;
- единством системы требований как руководителям, так и подчиненным;
- оптимизация деятельности всех подсистем организации.



2. Пропорциональность производственной деятельности организации и системы управления

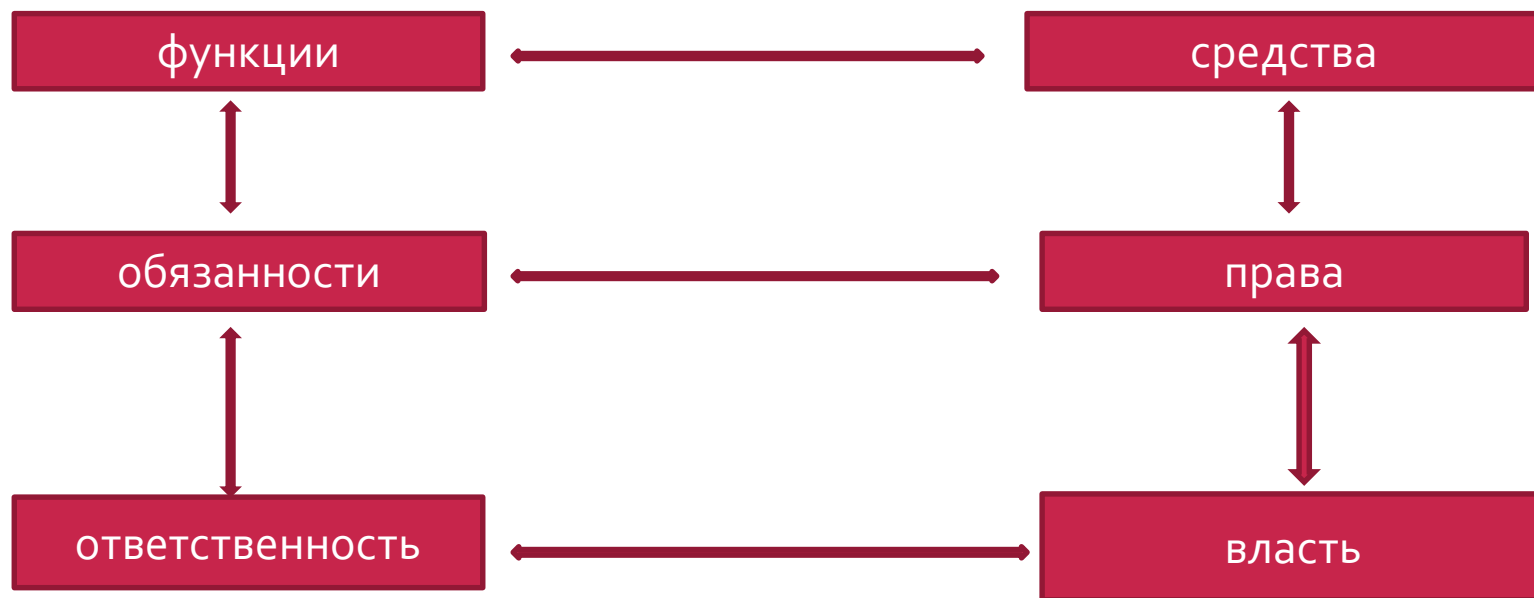
характеризуется:

- Технологическим обеспечением производственной деятельности;
- Материально-техническим и финансовым обеспечением производственной деятельности;
- Организационно-структурным обеспечением производственной деятельности.



3. Централизация и децентрализация управления

проявляется в оптимальном распределении **полномочий** по уровням менеджмента.



4. Соответствие управляющей системы управляемой

обусловлено :

- психологическим и социально-психологическим;
 - социокультурным;
 - организационным
- усложнением управляемой системы.





ТЕМА 1. ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ОБЪЕКТА МЕНЕДЖМЕНТА



- ▶ Двойственность употребления понятия «культура»: **культура** как рукотворный мир человека, как необходимое условие и важнейший фактор общественного развития; **культура** как отрасль национального хозяйства, подразумевающая совокупность организаций, деятельность которых связана с сохранением, созданием, распространением и представлением культурных благ и ценностей, а также органов управления культурой.



Социально-культурная деятельность как сфера духовного производства

- ▶ Продукты социально-культурной деятельности имеют, прежде всего, не материальный (вещественный) характер, а связанный с феноменами сознания и чувств человека.
- ▶ Процесс производства продуктов социально-культурной деятельности совпадает, как правило, с процессом их потребления.
- ▶ Процесс потребления, как правило, наращивает ценность продуктов социально-культурной деятельности (чем больше народа видело спектакль, тем выше его социальная значимость). Невозможность сохранения и перемещения продуктов социально-культурной деятельности.



2 Социально-культурная деятельность - в основном сфера некоммерческой (нон-профитной) деятельности

- ▶ Это значит, что финансовые ресурсы появляются не на основе коммерции (извлечения прибыли), а на основе привлечения денег из различных источников – бюджета, спонсоров, благотворительных организаций и других доноров.
- ▶ В этой сфере присутствуют два рынка – потребителей и доноров (т.к. потребители часто сами не платят за полученные услуги)



3. Высокий рекламный, репутационный потенциал социально-культурной сферы

- ▶ В силу своей публичности социально-культурная сфера обладает явно выраженными возможностями формирования и продвижения имиджа, репутации, статуса и др.



4. Низкий статус социокультурной подсистемы

- ▶ В управляемой подсистеме акцентируется внимание на производственно-технологической и материально-финансовой подсистемах организаций культуры и остается вне поля внимания менеджмента социокультурная составляющая.



5. Социально-культурная сфера – сфера свободного времени

Свободное время предполагает свободу выбора людей. Поэтому культурные процессы развиваются сами по себе, а **сущность менеджмента в социально-культурной сфере - в создании ценностно-смысловых, организационных и экономических условий саморазвития культурной жизни людей.**



► Тема 2. ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-
КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ



1. Инструменты государственного регулирования в социально-культурной сфере

- 1. Законодательство** - создание правовых условий и норм социально-культурной деятельности, учреждений различных форм собственности, контроль за исполнением законов.
- 2. Собственность (учредительство)** - создание и деятельность собственной сети учреждений культуры, учредителями которых выступают государственные органы.



3.7 Контроль и администрирование – деятельность государственных органов управления и контроля (налоговая инспекция, пожарный и санитарный надзор и т. д.)

4. Культурная политика – выработка приоритетных направлений развития социально-культурной сферы на федеральном, региональном, муниципальном уровнях.

5. Финансирование – выделение средств из федеральных и местных бюджетов как на содержание государственных учреждений культуры соответствующего уровня, так и на реализацию «госзаказа» (программ и проектов).

6. Организационная поддержка организаций, проектов, программ.

7. Воспроизводство профессиональной среды – подготовка и переподготовка работников и управленцев социально-культурной сферы, а также контроль за соблюдением государственных образовательных стандартов.



Стимулирование – налогообложение и прочие действия, побуждающие к поддержке и развитию культуры.

9. Информация – информационное обеспечение выработки решений, деятельности, анализа ее результатов



2. Организационно-экономические условия функционирования социально-культурной сферы

Организации культуры как хозяйствующий субъект – подчинение деятельности организаций культуры общим закономерностям развития экономики страны на основе принципов:

- ▶ Приоритета социально-культурных целей над экономическими, т.е. выполнения социальной миссии;
- ▶ Сочетания творческо-производственной и финансово-хозяйственной сторон деятельности.



Правовой статус организаций культуры:

1. **коммерческие организации,** преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (концертные организации, галереи, киностудии, кинотеатры) и существующие в организационно-правовой форме:
 - ▶ государственные и муниципальные унитарные предприятия;
 - ▶ производственные кооперативы;
 - ▶ хозяйственные товарищества;
 - ▶ хозяйственные общества

24 **Некоммерческие организации**, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Основная организационно-правовая форма некоммерческой организации культуры – учреждения.

Учреждение – некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления социально-культурных, управленческих и иных функций некоммерческого характера и финансируемая полностью или частично этим собственником. Учреждение может быть: бюджетным (государственным или муниципальным); частным, общественным.



Юридическая самостоятельность организаций культуры

Организация культуры как юридическое лицо имеет юридический адрес, расчетный счет, печать, свидетельство о регистрации, действует на основе Устава, утвержденного учредителем.

Учредителями могут выступать физические и юридические лица, в том числе федеральные, региональные органы власти и органы местного самоуправления.

3. Органы государственного управления в социально-культурной сфере

- ▶ **Представительная (законодательная) власть** – разработка и принятие законов, утверждение государственного бюджета и контроль за его исполнением, формирование органов исполнительной власти.

Для качественной подготовки и экспертизы законов и бюджета по культуре образована в Государственной думе Комиссия по культуре и историческому наследию.

► **Исполнительная власть** – исполнение законов и утвержденного бюджета, текущее государственное управление, осуществление учредительских функций по отношению к государственным учреждениям культуры

На федеральном уровне – Министерство культуры

На уровне субъектов РФ – законодательное собрание с соответствующими комиссиями и Министерство (Управление) культуры;

На местном уровне (район, город) воспроизводится та же схема: представительная власть (депутатский корпус) с соответствующими комиссиями и отдел культуры



4. Информационное обеспечение управления социально-культурной сферой

Информационное обеспечение включает:

- ▶ первичное (фактологическое) информационное обеспечение – мониторинг состояния дел;
- ▶ вторичное (аналитическое) информационное обеспечение – анализ ассортимента и качества услуг, тенденций их развития, достижения поставленных целей, экспертиза, оценки и рекомендации.

Информационное обеспечение связано с необходимостью формирования информационно-аналитических центров, например, Санкт-Петербургский и Московский институты культурных программ.



ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ



1. Понятие технологии финансирования

Финансирование – выделение денежных средств из определенных источников на конкретные цели: развитие отрасли, строительство и реконструкцию объектов, содержание бюджетных учреждений, проведение социально-культурных мероприятий и др. нужды.

Финансирование включает в себя:

- ▶ формирование финансовых средств;
- ▶ использование финансовых средств.



2. Современные тенденции финансирования социально-культурной сферы

Децентрализация финансирования – разграничение организаций культуры в качестве объектов финансирования и их закрепление за бюджетами разных уровней (федеральным, региональным, местным).

Из средств Федерального бюджета финансируются федеральные культурные программы и проекты, а также объекты культуры, находящиеся в федеральном ведении.

Финансирование остальных программ, проектов и организаций – из средств региональных и местных бюджетов.



Перераспределение части средств
Федерального бюджета между регионами
через дотации **Федерального фонда
финансовой поддержки субъектов РФ
(ФФПР)**, конечная цель которого –
реализация конституционных прав граждан
на пользование услугами культуры
независимо от места их проживания.



Положительные стороны процесса децентрализации финансирования:

- ▶ усиление адресности поддержки социально-культурной сферы;
- ▶ появление возможности у регионов и муниципалитетов проводить самостоятельную культурную политику, более полно учитывающую их культурную и национальную специфику.



Отрицательные стороны процесса децентрализации финансирования:

- ▶ усиление вероятности разрушения единого культурного пространства страны по причине локализации культурной политики;
- ▶ усиление зависимости развития культуры от отношения соответствующей администрации.



Обособление бюджетных ассигнований, выделенных на социально-культурную сферу при формировании бюджетов всех уровней. Появление в бюджетах отдельной строки – «Культура, искусство, кинематография».

Попытка (безуспешная) преодоления



остаточного принципа финансирования

социально-культурной сферы – закрепление в «**Основах законодательства Российской Федерации о культуре**» норматива бюджетных ассигнований, направляемых в социально-культурную сферу: не менее 2% средств из федерального бюджета и не менее 6% из региональных и местных бюджетов.

Приостановка действия норматива финансирования из федерального бюджета , начиная с 2001 года, путем ежегодного принятия федеральных законов по внесению изменений в «**Основы законодательства РФ о культуре**»



Переход к многоканальной системе финансирования, предполагающей:

- ▶ возможность объединения средств бюджетов разных уровней;
- ▶ появление альтернативных, внебюджетных источников



3. Формы действия и взаимодействия органов управления социально-культурной деятельностью различного уровня

- ▶ **Стартовое финансирование** – по отношению к тем проектам, которые имеют повышенный риск при реализации, и последующее финансирование которых возможно по результатам проведенных этапов работ.
- ▶ **Опекунское финансирование** – по отношению к тем проектам, которые носят инновационный характер и требуют специального сопровождения.
- ▶ **Долевое финансирование** – по отношению к тем проектам, которые соответствуют установленным приоритетам и обоснованы подробным финансовым расчетом.



4. Основные модели расходования средств на социально-культурную сферу

- ▶ **Традиционная** – финансирование организаций непосредственного ведения.
- ▶ **Целевая:**
 - выделение средств на реализацию целевых программ и проведение культурных акций;
 - поддержка деятелей культуры (государственные, губернаторские и др. премии, стипендии);
 - поддержка творческих проектов (президентские, губернаторские и др. гранты)



5. Основные источники финансирования учреждений социально-культурной сферы

- ▶ **Прямое бюджетное финансирование** (на ведение основной деятельности, новое строительство, техническое перевооружение, в соответствии с утвержденной сметой)
- ▶ **Косвенное бюджетное финансирование** – (различного рода налоговые льготы федерального, регионального и местного уровня, льготные тарифы на коммунальные услуги)
- ▶ **Доходы**, получаемые от оказания платных услуг, использования имущества и т.п.
- ▶ **Привлеченные средства** – благотворительные пожертвования, спонсорские вклады, гранты и т.п.

Тема 4.

НЕГОСУДАРСТВЕННЫЕ ФОРМЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНУЮ СФЕРУ



«Круглый стол» на тему «Основные формы негосударственной поддержки социально-культурной сферы»

Вопросы для обсуждения:

- Перспективы роста негосударственной поддержки социально-культурной сферы: модели отношения бизнеса к социально-культурной сфере.
- Благотворительность, меценатство, спонсорство и патронаж: история, состояние, проблемы, перспективы.
- Волонтерство как способ негосударственной поддержки социально-культурной сферы: отечественный и зарубежный опыт.
- Фандрейзинг: понятие, сущность, организация
- Эндаумент-фонды или фонды целевого капитала: зарубежная и отечественная практика.
- Краудфандинг или народное финансирование социокультурных проектов.



Основная литература:

1. Игнатьева Е.Л. Экономика культуры. – М.: «ГИТИС», 2004, С. 77-81; С.139-150.
2. Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры. – СПб: Лань, 2007, С. 59-61; С.76–154; С.200-252
3. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента. –М.: МГУКИ, 2008, С. 567-595
4. <http://www.menage.ru> – сайт, посвященный вопросам менеджмента
5. <http://www.fundraising.ru> – сайт сообщества профессионалов по привлечению ресурсов
6. <http://www.sponsorstvo.ru>- специализированное интернет-издание, посвященное спонсорству, благотворительности и меценатству



Контрольная работа

1-ый вариант

1. Понятие менеджмента; менеджмент – наука или искусство?

2-ой вариант

1. Что такое уровни менеджмента и чем определяется количество уровней управления в учреждении культуры?

3-ий вариант

1. Каковы объекты управленческого воздействия в учреждении культуры?

4-ый вариант

1. Что целесообразно для учреждения культуры - централизация или децентрализация управления?



1-ый вариант

2. Факторы, характеризующие социально-культурную деятельность как духовное производство.

2-ой вариант

2. Что значит, социокультурная подсистема имеет низкий статус в системе управления учреждением культуры?

3-ий вариант

2. Что значит, что социально-культурная деятельность имеет в основном non-profitный характер?

4-ый вариант

2. В чем заключается высокий репутационный потенциал сферы социально-культурной деятельности?



1-ый вариант

3. Что значит, что организация культуры является хозяйствующим субъектом?

2-ой вариант

3. Определите правовой статус учреждения культуры.

3-ий вариант

3. В чем проявляется юридическая самостоятельность организаций культуры?

4-ый вариант

3. Что такое исполнительная власть в социально-культурной сфере и каковы ее инструменты воздействия на социально-культурную деятельность?





Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ



1. Понятие планирования

Планирование – важнейшая функция менеджмента, предполагающая разработку, реализацию планов и контроль за их выполнением.

Технология планирования обозначает принципы, методы и показатели планирования, информационное обеспечение планов.



2. Виды планов

Планы подразделяются:

- ***по уровню принятия плановых решений*** - федеральные, региональные (республиканские, краевые, областные), территориальные (районные, городские); планы конкретных организаций, их структурных подразделений, индивидуальные планы.



- **по срокам планирования –**
 - **перспективные** (долгосрочные и среднесрочные):
долгосрочные – на срок свыше 5 лет; среднесрочные – от года до 5 лет.
 - **текущие** (краткосрочные и оперативные):
краткосрочные – на срок до года (годовые, квартальные, месячные); оперативные планы – на декаду, неделю, день.



- ***по содержанию планируемой деятельности*** – планы социального, экономического, творческого развития или планы финансирования, повышения квалификации, культурно-досуговой деятельности и т.д.
- ***по степени обязательности:***
 - **прогнозные планы**, выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде;
 - **рекомендательные планы**, содержащие установочные рекомендации;
 - **директивные планы**, подлежащие обязательному выполнению



по уровню социальной значимости выделяются:

- **стратегические планы** (формулировка миссии как руководящей социальной идеи и отправной точки деятельности);
- **тактические планы** как результат, которого должны добиться структурные подразделения учреждения культуры и как инструмент реализации стратегических планов.



3. Этапы развития и методы планирования

Этапы планирования	Методы планирования	Период наибольшего распространения
Традиционное (директивное) планирование	Экстрополяция-аналитический метод планирования	До нач.80-ых г. XX века
Нормативно-целевое планирование	Нормативный	80-ые годы XX века
Программно-целевое планирование	Программный	С нач. 90-ых г. XX в. по настоящее время



Экстраполяция (планирование от достигнутого уровня):

выявлений тенденций, действовавших в предшествующий период; факторов, определявших развитие этих тенденций; предположение, что эти тенденции и факторы будут действовать в планируемом периоде.

Недостатки директивного планирования:

- слабая целевая ориентированность планов;
- установление плановых заданий «сверху»;
- слабая взаимосвязь заданий с имеющимися ресурсами;
- игнорирование специфики территорий;
- недостаточная обоснованность планов;
- отсутствие комплексности планов, составившихся по отдельным ведомствам, а внутри системы МК – по подотраслям



Нормативный метод планирования – обоснование плановых заданий с помощью норм и нормативов.

Норма – показатель расхода ресурсов (финансовых, трудовых и т.д.) на единицу работы. (Например, норма времени для подготовки тематического вечера; нормы обслуживания отражают количество кружков, посетителей, инвентаря и др.; норма численности – количество штатного состава)

Норматив – совокупность производимых или потребляемых услуг (продуктов) на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т.д.)



Достоинства нормативно-целевого планирования:

- усиление целевой ориентации планов;
- осуществление препланового анализа ситуации, повышение обоснованности планов;
- усиление территориальной дифференциации планов и самостоятельности в планировании регионов и отдельных организаций.



Недостатки нормативно-целевого планирования:

- система нормативов так и не была внедрена на практике. Это объясняется, с одной стороны, спецификой социально-культурной деятельности, которая в силу творческого характера слабо поддается нормированию; с другой стороны, - нехваткой средств для обеспечения нормативов финансирования;
- предплановый анализ осуществлялся традиционным способом, по подотраслям культуры, что не позволяло осуществить целостный анализ социокультурной ситуации



Программный метод планирования:

- разработка программ культурного развития (федеральных, региональных, территориальных и др.), социокультурных проектов, бизнес-планов.
Направленность программных мероприятий на решение конкретных проблем, интеграция ресурсов и исполнителей.



4. Алгоритм процесса планирования

Организационно-подготовительный этап:

- **определение круга исполнителей** (формирование рабочей группы, команды);
- **определение сроков** разработки плана;
- **информационное обеспечение** (информация как основа анализа реального состояния дел, квалификационных, мотивационных, материальных, финансовых и др. ресурсов опирается на данные учета и отчетности, материалы прошедших проверок, директивные и нормативные материалы, научные публикации, методические материалы, результаты специальных обследований – опросов, экспертных оценок и т.д.);
- **методическое обеспечение** (инструктаж) – проведение совещаний, семинаров, деловых игр для уяснения всеми участниками процесса уяснения своих задач и технологии разработки плана.



Этап разработки плана:

- **определение плановых целей и задач** (целеполагание как процесс совмещения вызовов внешней среды и возможностей внутренней среды организации);
- **выбор показателей** для фиксации поставленных целей и задач и определение их конкретных количественных значений;
- **обоснование механизма реализации плана** (например, путем составления сметы);
- **оформление проекта плана** (типовой формы нет; основное требование – план должен быть понятен исполнителям, заказчикам и инстанциям согласования).



Показатель –краткая характеристика планируемого процесса или явления

Показатели могут быть:

- **количественными**, характеризующими объемную сторону деятельности учреждений культуры (количество мероприятий, количество посетителей, суммы необходимых средств и т.д.);
- **качественными**, определяющими эффективность работы, ее качественный уровень (новые формы работы, отсутствие зафиксированных жалоб, рост благодарственных отзывов и т.д.)
- **абсолютными**, т. е. выражающими абсолютное число (например, посетителей);
- **относительными** (к примеру, количество посетителей в расчете на одно мероприятие).



Смета – бюджет плановых мероприятий включает:

- Оплату труда штатных и привлекаемых работников;
- Основные расходы (аренда, оборудование, расходные материалы, связь, транспорт, реклама и др.)



Этап согласования и утверждения плана

План согласуется со всеми инстанциями, от которых зависит его реализация.

Форма согласования:

- в виде специального протокола, прилагаемого к плановому документу;
- с помощью грифа «Согласовано» на последней странице плана, где указываются согласующие инстанции и подписи представляющих их ответственных лиц.

План утверждается руководителем организации



Форма утверждения:

- специально издаваемый приказ;
- с помощью грифа «Утверждаю» (с указанием названия должности и фамилии ответственного лица, а также даты утверждения), который размещается в правом верхнем углу планового документа.



Этап популяризации плана и организации контроля исполнения

Реализация плана зависит от того:

- насколько позиции плана известны исполнителям;
- насколько они им понятны и соответствуют их интересам;
- насколько плановые позиции воодушевляют исполнителей, т.е. способствуют возвышению их социальной значимости.



Формы популяризации плана:

- совещания, планерки;
- семинары;
- СМИ и методические конференции



Виды контроля и условия их использования:

- контроль результата;
- контроль процесса;
- контроль пост-фактум;
- упреждающий контроль

Сущность контроля – в повышении ответственности исполнителя





Управление государственной
службы и кадров
Правительства Москвы



Московский городской
университет управления
Правительства Москвы

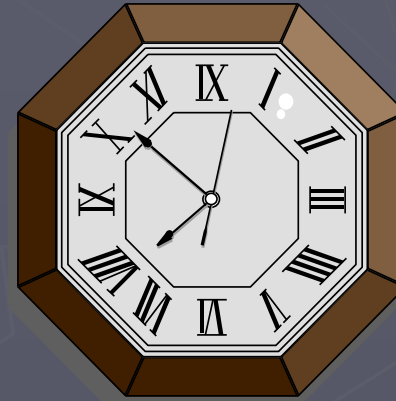
ТЕМА 6. ПРОЕКТНО-ПРОГРАММНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ





ПРОГРАММИРОВАНИЕ— ЭТО ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ТОМ,

ЧТО ДОЛЖНО
БЫТЬ
СДЕЛАНО



КОГДА

ЗАЧЕМ



КАКИМИ
РЕСУРСАМИ

Программа :

это - согласованный по ресурсам, исполнителям, времени осуществления комплекс плановых мероприятий, направленный на решение конкретной проблемы в установленные сроки



Программа, проект, план – разновидности процесса целеполагания.

Отличия:

План предполагает объединение усилий группы людей для достижения целей организации.

Проект - разовое мероприятие, направленное на разработку объекта, среды, предмета; для него характерен видимый конечный результат (фестиваль, конкурс, уличные мероприятия, выставка).

Программа интегрирует в себя проблему социокультурного развития целиком, включает совокупность плановых и проектных мероприятий, единое управление, вертикальные и горизонтальные связи.



Алгоритм разработки программы

1.Формирование проблемы в программах (проблематизация)

Проблема подобно айсбергу имеет внешнюю и глубинную части.

Проблемная ситуация – это описание феномена, т.е. внешнего (наблюдаемого) проявления проблемы.

Видение проблемы предполагает определение природы возникновения проблемной ситуации, т.е. глубинной части проблемы



Практическое задание

Жизнедеятельность человека в московском мегаполисе может быть представлена различными сферами общественной жизни, в которых возникают «точки напряжения», представляющие собой социокультурные проблемы. Описать эти «точки напряжения», проанализировать причины их возникновения.





2. Целеполагание в программах

Целеполагание – процесс, предполагающий определение миссии и целей.

Миссия – социальный смысл программной деятельности (сверхзадача) отвечает на вопросы:

- Кому адресованы результаты программной деятельности?
- К каким потребностям они обращены?

Цели – это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которые необходимо достичь в процессе программной деятельности.

Критерии оценки достижения поставленной цели (целевые индикаторы)- краткая характеристика планируемого результата.



Практическое задание

Обеспечить целеполагание (определение миссии, постановку целей и определение целевых индикаторов) для успешного решения ранее выявленной проблемной ситуации.



3. Инструментализация в программах

Инструментализация – это система действий, включающая в себя:

- выявление и формирование необходимых ресурсов для решения поставленных задач;
- определение методов достижения целей (которые конкретизируются в виде мероприятий и содержания деятельности);
- организация и координация усилий субъектов, задействованных в процессе реализации проекта (конструирование вертикальных и горизонтальных организационных связей).



Практическое задание

Разработать программу в сфере культуры, которая должна содержать:

1. Анализ проблемной социокультурной ситуации и формулирование проблемы
2. Постановку цели и задач
3. Определение критериев оценки достижения поставленных целей
4. Определение направлений деятельности и конкретных мероприятий, необходимых для реализации поставленных целей, а также исполнителей мероприятий (название организаций)
5. Составление сметы и осуществление фандрейзинговой кампании
6. Конструирование вертикальных и горизонтальных организационных связей



Критерии оценки работы

- Логичность, обоснованность, аргументированность
- Креативность
- Убедительность визуального ряда
- Выразительность и эмоциональность презентации





ТЕМА 7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ



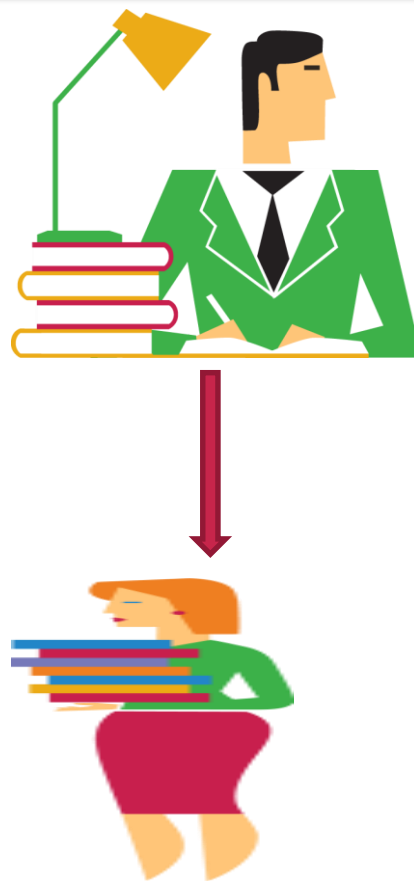
1. Информация в менеджменте

Менеджмент – коммуникативная деятельность, т.е. связанная в значительной степени с процессом передачи, восприятия и понимания определенным образом преобразованных данных (информации).

Основные информационные каналы в организации культуры:

- нисходящий;
- восходящий;
- горизонтальный;
- канал по диагонали

НИСХОДЯЩИЙ КАНАЛ ИНФОРМАЦИИ



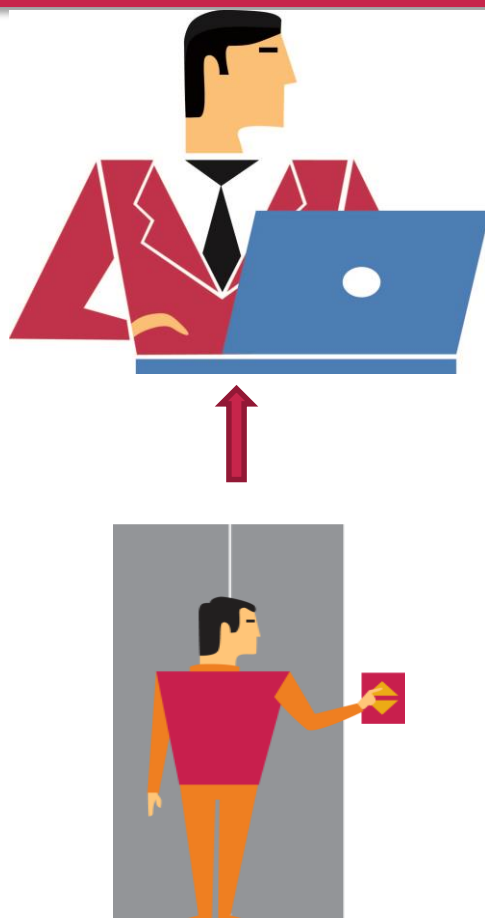


► ***Нисходящий канал информации*** – сообщения об изменении приоритетов деятельности, о текущих задачах, конкретных заданиях, рекомендуемых способах деятельности и т.д.

Его *институциональные формы*:

монологовые собрания и «планерки»;
приказы, порядки, технологические требования, непосредственное общение руководитель-подчиненный в целях разъяснения основных идей и контроля их реализации.

ВОСХОДЯЩИЙ КАНАЛ ИНФОРМАЦИИ





- ▶ ***Восходящий канал информации (канал обратной связи)*** – оповещение управленцев о том, что происходит в организации, о текущих и назревающих проблемах.
- ▶ ***Институциональные формы:*** диалоговые собрания и «планерки»; отчеты, аналитические записки с предложениями, служебные и объяснительные записки.

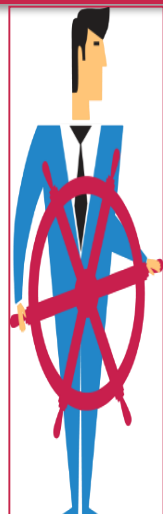
ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ КАНАЛ ИНФОРМАЦИИ



Горизонтальный канал информации – система непосредственных взаимосвязей между представителями разных отделов.



КАНАЛ ИНФОРМАЦИИ ПО-ДИАГОНАЛИ



Канал информации по-диагонали – система непосредственных связей между руководителем и работниками разных отделов.

Оба канала необходимы в процессе управления проектами.





2. Дифференциация

управленческой информации по содержанию

- ▶ **Информация к действию** (заявка на проведение праздничного вечера; угроза срыва детской новогодней программы и т.д.);
- ▶ **Информация к сведению** (информация о состоявшихся событиях, о собственной точке зрения, директивных документах относительно деятельности др. учреждений культуры и т.д.)




- ▶ ***Неповторяющаяся информация*** – уникальная информация, полученная в результате исследований.
- ▶ ***Повторяющаяся информация*** – отчеты учреждения и его структур, отражающие вопросы творческой деятельности, финансовой и хозяйственной работы, кадровые вопросы, объем социально-культурных мероприятий, участие в них населения и т.д.




Информация формальная и неформальная

- ▶ **Формальная (документированная)** информация фиксируется в документах, в т.ч. на электронных носителях.
- ▶ **Неформальная (устная) информация**- личные наблюдения, слухи, сплетни, осведомительство.

- **Подсистемы формальной информации:**
- ***бухгалтерско-статистическая информация*** (годовые, квартальные, месячные финансовые планы, планы по труду и заработной плате, годовые, квартальные бухгалтерские отчеты и балансы, банковские и кассовые документы, документы по оценке основных фондов (акты, расчеты, заключения, ведомости и др.), акты о приеме, сдаче и списании имущества и материалов, акты финансовых ревизий, трудовые соглашения и хозяйственные договоры и т.д.)

 **Подсистема учета и работы с кадрами** – данные о численности работников, замещенных и вакантных должностях, квалификации, образовании, заработной плате, отчеты о подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников, нарушениях трудовой дисциплины, командировках, больничных листах и т.п.

 **Подсистема производственно-творческой деятельности** - целевые программы развития, документация об инвесторах, спонсорах, планы и программы клубов, любительских объединений, коллективов художественной самодеятельности.



- ▶ **Подсистема организационной деятельности:** (устав учреждения, положения о структурных подразделениях, юридический статус организации, штатное расписание и т.д.)



4. Информационный шум

- ▶ ***Информационный шум*** – информация, препятствующая установлению согласия, необходимого для совместной деятельности.
 - ▶ ***Причины возникновения информационного шума:***
 - культурные различия;
 - низкая коммуникативная культура;
 - низкий уровень доверия в отношениях.
- Эффективная обратная связь – основной фактор преодоления шума в информационных сетях.



5. Информационные технологии

- ▶ ***Информационные технологии*** – технико-технологические средства (аппаратное и программное обеспечение, базы данных др.) хранения, обработки и передачи информации.
- ▶ ***Значение информационных технологий во внутриорганизационном пространстве менеджмента:***
 - усиление формализации отношений;
 - увеличение доступа к информации;
 - экономия временных ресурсов.



Значение информационных технологий для взаимодействия учреждения культуры с внешней средой:

- рекламная и PR-информация-самопрезентация, формирование имиджа;
- установление партнерских отношений в региональном, межрегиональном и международном масштабах;
- привлечение и консолидация средств, ресурсов, специалистов.



ТЕМА 8. СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



1. Понятие и сущность стиля менеджмента

- ▶ **Стиль менеджмента** – это поведенческие предпочтения, т.е. склонность к определенному типу поведения, который, по мысли менеджера, является оптимальным способом заставить подчиненных работать на достижение целей организации.



Стиль менеджмента определяют:

- 1. Внутренняя позиция менеджера в отношении сотрудников**
(индивидуальная философия менеджмента).

Теоретик менеджмента Дуглас МакГрегор полагает: подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя их руководители.



Д.МакГрегор выделяет два типа поведения менеджера в зависимости от его представлений о подчиненных:

- ▶ **Тип X** – менеджер полагает, что человеку от природы присуще нежелание работать, что честолюбие присуще немногим, люди стараются избегать ответственности, быть ведомыми и обеспечивать себе безопасность. Этот тип поведения характеризуется различными методами принуждения, жестким контролем, постоянным напоминанием о возможности санкций.



- ▶ **Тип Y** – менеджер считает, что работа для человека так же естественна, как игра; если работник причастен к целям организации, он проявляет ответственность, способность к самоконтролю и самоорганизации. Этот тип поведения характеризуется усилиями, направленными на мотивацию подчиненных и высокую организацию их деятельности.



Теория Д. МакГрегора была дополнена японцем Уильямом Оучи, который обозначил **тип Z**, основанный на представлении менеджера о человеке как существе социальном, т.е. наиболее успешно действующим в команде. Этот тип поведения характеризуется стремлением сформировать «человеческий ансамбль», основанный на заботе о качестве жизни работника и его интеграции в выработку управленческих решений.



2-ой фактор, определяющий стиль менеджера, - корпоративная культура (система доминирующих в организации ценностей), проявляющаяся в процессе многообразных отношений между руководством и остальными сотрудниками.



Типы корпоративной культуры

Типы корпоративной культуры (по Ю.А.Красовскому):

- ▶ ***терминаторская*** (силовая);
- ▶ ***режиссерская***, характеризующаяся богатством управленческих методов и сценариев.



► **Основная инструментальная установка** в корпоративной культуре «Терминатор» - заставлять работать.

► **Основная инструментальная установка** в корпоративной культуре «Режиссура» - заинтересовать работников в конечных результатах труда.



Иные факторы стиля менеджмента:

- ▶ Самооценка менеджера, его ожидания и оценка последствий деятельности;
- ▶ Объем времени и материальных ресурсов;
- ▶ Профессионализм и ответственность персонала



2. Типология стилей менеджмента

Поведенческие предпочтения, свойственные менеджеру, действующему на основе определенной внутренней позиции, проявляются в движении по шкале авторитаризм – демократизм.



Авторитарный стиль

Степень свободы менеджера

Демократический стиль

Степень свободы подчиненных

Лидер
принимает
решение
единолично

Лидер
информирует о
возможных
решениях.
Работники имеют
возможность
высказаться

Совместное
обсуждение
проблемы


Подчиненные
действуют
самостоятельно.
Руководитель
выступает
координатором.



Типы стилей менеджера

Авторитарный стиль – менеджер решает и приказывает; подчиненные исполняют без обсуждения.

Консультативный стиль – менеджер информирует своих подчиненных о предполагаемых решениях. Подчиненные имеют возможность высказать свое мнение прежде, чем менеджер примет окончательное решение.



Совместный стиль – группа подготавливает предложения. Из числа совместно найденных и принятых к рассмотрению решений руководитель выбирает наиболее для него приемлемое.

▶ ***Кооперативный стиль*** – группа решает проблему самостоятельно, менеджер выступает как координатор.

Форма влияния сотрудников:

- в авторитарном стиле – совместная деятельность;
- в консультативном стиле – совместное мышление;
- в совместном стиле: - совместное обсуждение;
- в кооперативном стиле – совместные решения.



Способы влияния менеджера

Через зависимость	Через доверие
Страх (кнут) Поощрение (пряник) Законная власть, подкрепленная традицией	Профессионализм Убеждение Кооптация Преданность общим целям и ценностям

Харизматическое влияние – воздействующее не столько на поведение подчиненных, сколько на личностный рост работника, его способность к самоконтролю и самоограничению.


ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ



1. Описать ситуацию (составить сценарий), в которой обнаруживались бы все факторы, определяющие каждый из четырех стилей (авторитарный, консультативный, совместный, кооперативный) – всего одну ситуацию.

Факторы:

- ▶ Индивидуальная философия менеджера;
- ▶ Корпоративная культура в организации;
- ▶ Самооценка менеджера и его ожидания;
- ▶ Характеристика персонала (ответственность, профессионализм работников);
- ▶ Характер управленческой проблемы (объем имеющихся в наличии времени и ресурсов);
- ▶ Способы влияния.



2. Внимательно прочитать полученную вами (от однокурсницы) индивидуальную философию менеджмента и на ее основе составить прогноз возможного управленческого стиля; аргументировать собственную позицию.



ТЕМА 15. ТЕХНИКИ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



1. Понятие и сущность техник менеджмента

- ▶ Под техникой менеджмента понимаются конкретные правила формирования управленческого поведения и использования инструментария для управления. Ее цель – предложить конкретные средства для решения повседневных управленческих проблем.

Сущность техник менеджмента

- состоит в том, чтобы обогатить менеджера некоторыми способностями и навыками, интегрирующимися в палитру возможностей руководства, воздействующих в дальнейшем на их поведение и отношения.
- ▶ Большинство техник управления действительно только тогда, когда их применение подтверждается лежащей в основе их менеджмент-философией .



2. Менеджмент, ориентированный на направляющий образ

► *Принцип действия техники:*

Как только в сознании менеджера образуется ясный образ того, на каких идеях зиждется организация, следует эту идею выразить для самого себя и пропагандировать ее как отдаленную цель, как направление развития последующих решений и действий.

Направляющие образы несут управляющую функцию, представляя собой основу для самостоятельных действий людей на различных должностях и рабочих местах.



Алгоритм техники:

1. Формула направляющей философии предполагает развитие системы обслуживания и задействует духовный базис организации.
2. Описание *глубоко лежащих потребностей пользователей* (посетителей), на удовлетворение которых сконцентрирует свою деятельность организация.
3. Формулирование миссии организации с учетом понимания того, какие свойства отличают ее от других ей подобных.

4. Определение места в обществе, т.е. всей системы отношений:


- к институтам духовно-культурной жизни (отношение к отечественной культуре и ее основополагающим ценностям, представителям культуры и науки);
- к социально-политическим институтам (к региональным, отраслевым, местным органам власти, к представителям партий, к профсоюзам)
- к участникам хозяйственной жизни (инвесторам, спонсорам, меценатам, конкурентам и т.д.)

5. Формулирование отношения к внутренним ресурсам организации:

- к системе ценностей, создающих, поддерживающих и развивающих направляющий образ организации;
- к работникам организации – их профессионализму, нравственному облику, возможности самореализации, инициативности и ответственности;
- к технико-технологическим и финансовым ресурсам организации.

Условия успешного использования техники:

- положения направляющего образа организации полностью адекватны деятельности организации, их очевидность не вызывает сомнений;
- положения отчетливы, не слишком громоздки и достаточно конкретны, чтобы представлять направляющую линию для сотрудников всех уровней;
- работники активно участвуют в выработке положений и не входят в конфронтацию с уже готовым продуктом;



направляющий образ организации периодически проверяется на соответствие действительности и собственным стремлениям и через некоторое время вновь становится предметом обсуждения;

- все целевые решения (кратковременные и долгосрочные) должны рассматриваться и получать оценку в свете направляющего образа организации.



Практическое задание

Сконструируйте образ организации (с учетом заданного алгоритма), которую вы хотите создать или возглавить, и продумайте, каким образом придать этому образу во время его презентации аудитории (которая играет роль персонала организации) направляющую и побуждающую функцию, т.е. воодушевляющую на самостоятельные конструктивные действия.



Менеджмент, ориентированный на прорыв


Понятие и сущность техники

Использование техники основано на понимании того, что человек не может непрерывно, мелкими шагами достигать существенных преобразований. Поэтому она рекомендует действовать посредством больших, драматических или сознательно драматизированных сдвигов. На короткое время удастся создать мощную концентрацию сил и сознания.

 **Алгоритм техники** включает восемь шагов прорыва и восемь шагов стабилизирующих мероприятий.

Шаги прорыва:

1. смена установок руководства;
2. фандрейзинг;
3. способствование приобретению новых знаний и возможностей;
4. создание рулевой команды, которая принимает, направляет и координирует все запланированные действия, направленные на прорыв;
5. создание проектных групп для анализа существующей системы и разработки планов на будущее;


6.  общий диагноз организации и принятие решений относительно области и направления прорыва;

7. акции по преодолению препятствий, стоящих на пути нововведений;

8. формирование и осуществление программы действий, обеспечивающих прорыв.

Шаги стабилизации:

1. определение, что нужно консолидировать и что нужно контролировать;

- 
2. осознание того, как контролировать;
 3. утверждение рабочих стандартов;
 4. разработка соответствующего измерительного инструментария;
 5. организация апробации и упорядоченности;
 6. измерение, сравнение, интерпретация результатов;
 7. решение о мероприятиях по корректировке;
 8. проведение акций по корректировке.

Условия успешного использования техники.

Ответственность за атакующие шаги и за стабилизирующие шаги должна быть возложена на разных людей, т.к. для этих ситуаций нужны люди с разной предрасположенностью.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

Сформулируйте ситуации в организации культуры, которые можно было бы решить посредством менеджмента, ориентированного на прорыв.

Опишите особенности менеджеров, ответственных за атакующие и за стабилизирующие шаги.



Менеджмент, направленный на согласование целей

► *Понятие и сущность техники:*

Техника восходит к философской установке менеджмента, предполагающей у человека большую способность к самосовершенствованию и способность нести ответственность:

-деятельность сотрудников должна быть направлена на цели и результаты их работы – в противоположность представлению, ставящему в центр обязанности, компетенции и активность;

- работа с разъясненными целями является мотивированной, поскольку очевиден ее смысл. Способные люди имеют потребность исполнять осмысленную и целенаправленную работу;
- правильно сформулированные цели помогают сконцентрировать ресурсы по горизонтали и вертикали на общих целях организации (избегать конфликтов целей, противоречивых решений)



Периоды согласования целей:

1. Период постановки целей – на основе направляющего образа организации на ближайший период ставятся:

- количественные цели (кол-во мероприятий, пользователей и т.д.);
- качественные цели (стиль менеджмента, социокультурный климат организации, имидж организации);
- нормы (стандарты) труда;
- частные и подчиненные цели(относящиеся к отдельным функциям или подразделениям)согласуются между собой по горизонтали и по вертикали



2. *Период осуществления целей:*

- работники работают с поставленными целями самостоятельно. В исключительных, «сбойных» ситуациях работа возвращается в первый период;
- формирование планов или программ действий;
- анализ промежуточных результатов при достижении этапных целей;
- оценка движения к целям в намеченном направлении;
- Руководство вмешивается в исключительных случаях.

3. **Период обсуждения результатов:**

оценка достигнутых результатов

посредством бесед с сотрудниками,
имеющих следующее содержание:

- обсуждение результатов работы;
- оценка сотрудниками выполняемых ими функций и их целесообразности;
- беседы о развитии и карьере (потребности в дальнейшем образовании, ожидания продвижения по службе, необходимая поддержка и помощь со стороны руководства).



5. Менеджмент через делегирование

Понятие менеджмента через делегирование.

Сотрудникам даются определенные задания, которые они должны выполнить; одновременно они наделяются соответствующими компетенциями, чтобы принимать решения внутри установленных границ, в рамках которых можно самостоятельно действовать и нести ответственность.

Виды делегирования:



Перманентное делегирование – согласно общему плану все задания расчленяются на частные задачи и на длительный срок распределяются между сотрудниками. Посредством описания рабочих мест перечисляются отдельные области задач, приводятся относящиеся к ним права принятия решений, т.е. компетенции, и описываются степени ответственности в форме целей. Сотрудники ориентированы на эти описания и не могут их менять, руководители также в одностороннем порядке не могут вносить изменения.

Достоинства перманентного делегирования:

- организация приобретает ясность и управляемость;
- поводы для споров в отношении компетенций устраняются.

Недостатки перманентного делегирования:

- нарастание бюрократизации организации (у людей развивается склонность ничего не видеть за пределами своих функций);
- Чрезмерные затраты, связанные с описанием рабочих мест (к завершению процесса описания рабочих мест, оно, как правило, устаревает, т.к. появляются новые задачи)

 «Ad hoc»-делегирование – делегирование на непродолжительный период:

- если должны быть задействованы определенные сотрудники;
- если появились неожиданные проекты;
- если требуется временная замена исполнителя;
- если делегирование выступает в качестве мотиватора сотрудника.

Оптимальное управление – разумное чередование двух видов делегирования.



6. Менеджмент вмешательства в исключительных случаях

Понятие и сущность техники: Сущность этой техники восходит к ценности распределения ответственности в организации по уровням управления, поэтому верхний управленческий уровень должен воспринимать только те задачи, с которыми не могут справиться на нижних уровнях.



Алгоритм техники:

- 1. Утверждение целей и ожидаемых результатов***
(на основе техники менеджмента через согласование целей). Составляются прогнозы, в которых сформулированы не только ожидаемые позитивные результаты, но и возможные отклонения и отрицательные последствия.
- 2. Определение четких критериев и признаков «исключительных случаев»*** (на основе формулирования «индикаторов» «сбойной ситуации», например выраженных в предполагаемых последствиях и воздействиях)

3. *Согласование сигнальных процессов* для уведомления об исключительных случаях вышестоящее руководство, что дает повод для его вмешательства. За этим следует обсуждение отклонений, в ходе которых дискутируются возможные тенденции развития и новые нормы.

4. *Вмешательство руководства* и возможное переопределение индикаторов и критических значений.

Достоинства этой техники:

- преодоление тенденции к сильной централизации власти и ответственности;
- усиление взаимодействия различных управленческих уровней;
- оптимальное взаимодействие руководства организации и подчиненных.

Слабость техники:

- большие затраты при определении системы правил и отклонений;
- высокая зависимость от информационной системы организации;
- невнимание к обычному ходу событий.



Менеджмент, ориентированный на результат

► *Понятие и сущность техники:*

Сущность техники состоит в том, что организация вопреки ее скудным ресурсам должна развиваться, т.е. все ресурсы организации должны сосредотачиваться на тех направлениях, которые дадут наибольший результат.

Алгоритм техники:



1. Анализ «сферы результатов», т.е. посредством анализа «силы-слабости» определение направления движения;
2. Сосредоточение большинства усилий на перспективной продукции. Самые трудные проекты поручаются наиболее квалифицированному персоналу.
3. Квалифицированные работники наделяются широкими полномочиями, что предполагает их ответственность за результаты.
4. Отсюда - преобладающая форма контроля – самоконтроль.
5. Образовательная программа должна не столько устранять слабости работников, сколько развивать их сильные стороны.



**ТЕМА 16.
СОЦИОКУЛЬТУРНЫЙ ДИАПАЗОН
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
КУЛЬТУРЫ**



Развитие современной организации культуры определяется оптимальным совмещением в управленческой деятельности «жестких» и «мягких» моделей управления.

«Жесткие» модели управления связаны с закрытой организационной культурой и «терминаторской» управленческой позицией.

«Мягкие» модели управления связаны с открытой организационной культурой и «режиссерской» управленческой позицией.



- ▶ Развитие организации культуры осуществляется в диапазоне движения от закрытой к открытой организационной культуре и от преобладания технико-технологической подсистемы к приоритету социокультурной подсистемы.



Алгоритм движения

технико-техн.

заинтересовать

подсис-ма

людей

закрыт.

куль-ра

открыт.

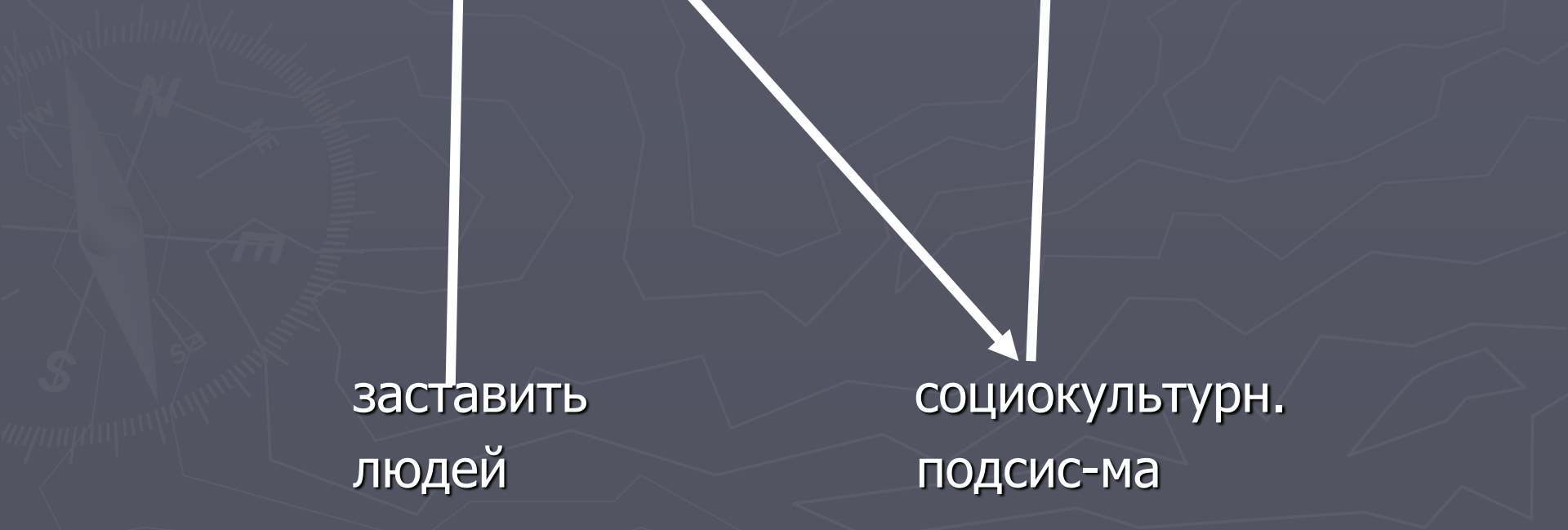
куль-ра


заставить

людей

социокультурн.

подсис-ма





Оптимальное соотношение «жестких» и «мягких» управленческих моделей достигается посредством:

- изменения диапазона полномочий, власти и ответственности;
- введения новых работников;
- изменения временного диапазона деятельности.

Ведущий социокультурный фактор развития организации культуры – *управленческие команды.*



- ▶ ***Управленческая команда*** – это группа (как правило, не более 9-11 человек) высококвалифицированных работников, вовлеченных в дело развития организации, объединенных общей целью (которая отлична от цели организации) и подотчетных в своем поведении команде.

Типы управленческих команд:

- лидерская («творцы»);
- администраторская («организаторы»);
- клановая («псевдокоманда - приближенные»)
- диффузная (собирающаяся время от времени на заседания – «комитетчики»);
- временная группа (созданная для решения какой-либо проблемы – «назначенцы»)



Оптимально работающая команда решает две основные функции:

- адаптирует организацию к динамичной среде;
- повышает степень приобщенности работников к делам организации (корпоративный дух).




ТЕМА 17. Эффективность социокультурного менеджмента в организации культуры



1. Понятие эффекта и эффективности

- ▶ **Эффект** – абсолютная (безотносительная) характеристика, выражающая результат любой деятельности. (К примеру, пожар или землетрясение обладают явным эффектом).
- ▶ **Эффективность** – сугубо относительная характеристика деятельности, причем относительно преследуемых этой деятельностью целей.



Иными словами, ***эффективность*** – это свойство способа деятельности, если с его помощью цели достигаются быстрее и с меньшими затратами

Эффективность – синтетический и интегральный показатель, характеризующий всю деятельность организаций культуры во всей ее полноте.



2. Виды эффективности

Распространенность и некоторое доминирование ***затратной модели эффективности:***

- отношение уровня культуры к объему потребления благ и услуг («социальная эффективность»);
- отношение объема деятельности организаций культуры к их ресурсам («использование материально-технической базы»);
- доход, прибыль, рентабельность («финансовая эффективность»)


чревато смещением акцентов в менеджменте на коммерческой стороне дела.

Виды эффективности деятельности организации культуры (по Г.Л. Тульчинскому):

- отношение затрат к полученным результатам, выражающее экономичность ($\mathcal{E} = P/Z$);
- отношение результата к преследовавшимся целям, выражающее степень реализации целей деятельности ($\mathcal{E} = P/C$);
- отношение целей реальным потребностям, проблемам, выражающих степень рациональности выдвигаемых целей ($\mathcal{E} = C/P$)

Проблема видится в том, что эффективность деятельности организации (во всех аспектах) проявляет зависимость все в большей степени от эффективности непосредственно менеджмента.

Продукт непосредственно социокультурного менеджмента - организационная культура и качественная характеристика персонала (профессионализм, ответственность, инициативность) организации.



Поскольку качественные характеристики персонала позитивно меняются в контексте движения организации к открытой организационной культуре, то эффективность социокультурного менеджмента – это отношение динамики организационной культуры к целям ее развития организации.

Динамика организационной культуры выражается в частности в стиле менеджмента, поэтому эффективность менеджмента равна отношению стиля менеджмента к целям развития организации. ($\text{Э} = \text{Ст.}/\text{Ц. разв.}$).



Счастье!

