**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЦИОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Курс лекций**

# Модуль 1. СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНАЯ СФЕРА И ТЕХНОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Формируемые компетенции:

*Социально-личностные*: способность выстраивать и реализовывать пер- спективные линии интеллектуального, культурного, нравственного и профес- сионального саморазвития и самосовершенствования.

*Инструментальные:* способность использовать навыки работы с инфор- мацией из различных источников.

*Профессиональные*: теоретическое моделирование социально-культурных процессов и явлений.

Лекция 1.

# Темы: Культура, социально-культурная сфера и менеджмент.

**Сфера культуры как сфера услуг.**

**Особенности менеджмента в социально-культурной сфере.**

**Профессионально-личностная модель менеджера и гуманитарная**

**культура**

## Культура, социально-культурная сфера и менеджмент

Как говорили великие Конфуций и Платон, любое дело надо начинать с

«исправления имен» — уточнения содержания основных понятий. В полной ме- ре это уместно и даже обязательно в изучении данной дисциплины. Под ме- неджментом в содержании данной дисциплины понимается система управлен- ческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование самых различных социальных институтов – организаций, призванных осуществ- лять социально-значимую деятельность.

Менеджмент имеет место практически во всех сферах жизнедея- тельности общества (коммерческом и некоммерческом бизнесе, политике, науке, образовании, конфессиональной активности и т. д.). Технология ме- неджмента зависит от социально-экономического развития общества и кон- кретной сферы, информационного обеспечения, действующего законодатель- ства и целого ряда других факторов.

Содержание понятия *«культура»* в рамках изучаемой дисциплины це- лесообразно рассматривать в двух аспектах:

1. Как способ бытия человека в качестве социального существа, как о системе внегенбетического наследуемого социального опыта. В этом плане

культура образует материальную и духовную среду, способствующую форми- рованию и возвышению человека.

1. Как конкретная сфера жизни общества (сфера культуры), включаю- щая сохранение и использование культурно-исторического наследия (му- зейное, библиотечное и архивное дело, национальные и местные традиции, праздники и т. д.), художественное образование и детское творчество, искус- ство, творческую (преимущественно художественную) деятельность, испол- нительство, концертную деятельность, организацию досуга и развлечений, любительство, этнографические искусства и ремесла, а также деятельность, их обеспечивающую (экономика культуры, право, финансирование, управ- ление, информация, подготовка и переподготовка профессиональной среды, развитие материально-технической базы и т. п.).

Деятельность в сфере культуры осуществляется организациями, учреж- дениями, предприятиями различной ведомственной принадлежности (госу- дарственными, муниципальными, частными, общественными организациями) и формы собственности, а также частными лицами. В наше время культура и сфера культуры имеют отношение к деятельности любых фирм (не только сферы культуры) и менеджменту ими и в них. Культура — тем, что совре- менный менеджмент не только проявляет все большую зависимость от своего социально-культурного контекста, от социально-культурной среды фирмы, но и сам приобретает черты технологии социально-культурного нововведения. Более того, каждая фирма все более отчетливо предстает носителем опреде- ленной культуры. Сфера культуры — потому что современный менеджмент, в силу его отмеченных особенностей, очень тесно сотрудничает с учреж- дениями сферы культуры: широкое развитие спонсорства, благотворительно- сти, других форм связей с общественностью (public relations) неосуществимы без такого сотрудничества.

Таким образом, становится очевидной актуальность изучения техноло- гии менеджмента в социально-культурной сфере. Г.Л. Тульчинский выдвига- ет следующие аргументы по этому поводу:

*Во-первых*, в технологическом содержании менеджмента раскрывается все богатство менеджмента вообще, в сфере культуры действуют самые раз- личные фирмы.

*Во-вторых*, перспективы такого рассмотрения важны для уяснения воз- можностей сотрудничества со сферой культуры других сфер деловой актив- ности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере зарабатываются преимущественно не на основе

простой коммерции, а на основе привлечения средств заинтересованных до- норов: спонсорства, патронажа, благотворительности.

*В-третьих*, еще более очевидно другое обстоятельство — нарастание требований к менеджментной компетентности специалистов и работников социально-культурной сферы. Переход от сугубо административно-рас- пределительной технологии управления сферой к более широкому использова- нию экономических методов, от чисто дотационного бюджетного финансиро- вания структур к финансированию программ, к конкуренции за бюджетные средства, необходимости широкого привлечения внебюджетных средств, идеологический и политический плюрализм, хозяйственная самостоятель- ность — все это радикально меняет требования к профессионализму ме- неджера в социально-культурной сфере. Если раньше он видел себя преиму- щественно работником «идеологического фронта», педагогом-воспитателем, то теперь он должен быть практически ориентирован в технологии маркетинга в коммерческой и некоммерческой деятельности, быть экономически и юри- дически грамотным специалистом, короче говоря — быть полноценно компе- тентным в вопросах менеджмента, без всяких скидок на пресловутую «спе- цифику» сферы.

Представляется, что специфика менеджмента в социально-культурной сфере заключается в его многообразном применении. Социально-культурная сфера включает в себя деятельность как сугубо некоммерческую (нонпрофит- ную), так и коммерческую (платные услуги), как местного, так и международ- ного масштаба. Общность проблем и интересов современного бизнеса и сфе- ры культуры обусловлены не только их технологическим содержанием. Сами эти технологические особенности обусловлены глубоким и принципиальным обстоятельством. Это дает основания утверждать, что современный бизнес и социально-культурная сфера должны взаимодействовать в своем развитии, и именно технология менеджмента является здесь необходимым условием эф- фективности такого взаимодействия.

Социально-культурная сфера уже не может существовать и развиваться как сфера исключительно государственных интересов. Привлечение внебюд- жетных источников финансирования, все более активное сотрудничество со- циально-культурной сферы с финансовым, промышленным и торговым капи- талом, общественными движениями и организациями – одно из необхо- димых условий сохранения культурно-исторического наследия, воспроиз- водства творческого потенциала, развития культурной жизни.

Однако и бизнес заинтересован в сотрудничестве с социально- культурной сферой, в частности осуществление коммуникативной полити- ки любой организации сегодня невозможно без обращения к социально- культурным технологиям. Так, например, формирование и продвижение имиджа и репутации фирмы, спонсорство, патронаж и благотворительность, работа с персоналом, расширение сотрудничества, даже рекламные кампании и акции по стимулированию продаж – все это неосуществимо без проведе- ния праздников, конкурсов, выставок, культурных программ.

Бизнес и культура в современном обществе, по мнению Г.Л. Тульчин- ского, «скованы одной цепью» — предполагают и дополняют друг друга, не- мыслимы друг без друга. Эта «обреченность» на сотрудничество имеет глубо- кий политологический смысл, чрезвычайно важный для развития и преобра- зования общества. Дело в том, что это сотрудничество, по сути дела, являет- ся способом реализации гражданского общества — не декларирования его, а наращивания его реальной ткани, его механизмов, процедур и «мускулов». Только общество, в котором сложились и вызрели развитые формы сотруд- ничества делового мира и сферы культуры, способно к саморазвитию и само- регуляции социально-экономических и социально-культурных процессов — по возможности независимо от государства. Собственно, только в таком обще- стве и могут сложиться реальные предпосылки и условия для становления де- мократии.

Культура в современном обществе во все большей степени выступает и осознается не как результат, следствие социально-экономического и полити- ческого развития, а как необходимое условие, важнейший фактор этого раз- вития, нравственный стержень личности и общества. Без опоры на этот ре- сурс, без его сохранения и развития невозможно обеспечение других страте- гических целей и задач, таких как формирование благоприятного соци- ального климата, интеграция и продвижение городов и страны в целом в ми- ровое информационное, социально-экономическое пространство. Более того, достижение главной стратегической цели – стабильного улучшения качества жизни всех слоев населения есть приведение практических условий жизни и работы в соответствие с духовным потенциалом любого территориального образования.

В данном контексте, представляется целесообразным рассмотрение и са- мого понятия «*социально – культурная деятельность*». В этом направлении нельзя не отметить научные исследования, проведенные в Московском госу- дарственном университете культуры и искусств, коллективом ученых, которые

под руководством Т. Г. Киселевой и Ю. Д. Красильникова, занимаются разра- боткой методологических, теоретических и методических основ социально – культурной деятельности. Ю.Д. Красильников после многолетних научных по- исков уточнил определение социокультурной деятельности, сведя его к фор- муле: «*Социально – культурная деятельность* – это воспитательная деятель- ность, ориентированная на человека, на исчерпывающее скрытие в нем духов- ного потенциала».

Несколько иное понимание социокультурной деятельности у В. В. Туева, который определяет ее как «управляемый обществом и его социальными ин- ститутами процесс приобщения человека к культуре». Вступая в полемику с В. В. Туевым, Н. Н. Ярошенко находит подобное определение социально- культурной деятельности «безмерным и предельно широким, а следовательно, лишенным специфики». Такую мысль Н. Н. Ярошенко аргументирует следую- щим образом: «Социально – культурная деятельность имеет своей целью не только приобщение человека к культуре, но и создание условий для того, чтобы культура становилась основой для социального взаимодействия».

Рассматривая социально-культурную деятельность как особый вид педа- гогической деятельности, в процессе которой ценности культуры обуславлива- ют формирование качественно новых общественных отношений, Н. Н. Яро- шенко предлагает следующее определение: «Социально – культурная деятель- ность должна пониматься как совокупность педагогических технологий, кото- рые обеспечивают превращение культурных ценностей в регулятив социально- го воздействия, а также технологично определяют социализирующие воспита- тельные процессы».

Таким образом, следует, что социально – культурная деятельность как процесс, выражая суть и логику педагогического воздействия, выступает как связь объекта и субъекта. Следовательно, система управления этой деятельно- стью, ничем не отличается от управления деятельностью какой-либо другой сферы. Исходя из положения М.М. Бахтина: «Всякое творчество определяется своим предметом и структурой и поэтому не допускает и, в сущности, ничего не выдумывает, а лишь раскрывает то, что дано в самом предмете», следует, что наиболее актуальной теоретической проблемой является исследование сис- темы управления, определение его границ с учетом того, что социально – культурная деятельность как объект, представляется сложным, противоречи- вым конгломератом мировоззренческих, психологических, нравственных, куль- турных и эстетических качеств.

# Сущность и содержание менеджмента

Прежде, чем говорить об особенностях менеджмента в социально- культурной сфере, необходимо в формате тезисов уточнить сущность и содер- жание классического менеджмента.

# Сущность менеджмента

*Менеджмент* – это «наука и искусство точно знать, что предстоит сде- лать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом» (Ф. У. Тейлор).

*Менеджмент* – это «самостоятельный вид профессионально осуществ- ляемой хозяйственной деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материаль- ных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов эко- номического механизма» (Ф. Котлер).

Данное определение следует разобрать с целью понимания сущности со- держания данной области научного знания.

1. Менеджмент функционирует в *«в рыночных условиях»* по следующим основаниям:
* ориентация на спрос и потребности рынка;
* повышение эффективности операций (min издержки + max прибыль);
* хозяйственная самостоятельность ответственных за конечный результат;
* выявление результатов деятельности на рынке в процессе обмена;
* корректировка целей и программ;
* использование современной информационной базы и компьютерного обеспечения для многовариантных расчетов.
1. Менеджмент - *«самостоятельный вид профессиональной деятельно- сти»* так как:
* менеджер не зависит от собственности на капитал;
* производительный труд в условиях высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников;
* профессиональная деятельность в качестве управляющего независимо от уровня (субъект + объект);
* наблюдение и контроль за выполнением решений.
1. Менеджмент – профессионально осуществляемая *«хозяйственная дея- тельность»*:
* деятельность фирмы в отрасли экономики (производство, продукт/ то- вар/услуга);
* сфера деятельности фирмы (территориальная принадлежность);
* обеспечение ресурсами и технологиями;
* поиск новых и совершенствование имеющихся механизмов функциони- рования.
1. Менеджмент направлен на достижение «*намеченных целей»,* так как:
	* управление путем постановки целей с учетом оценки потенциаль- ных возможностей фирмы и ее ресурсов;
	* выбор цели согласно классификации;
	* постановка и достижение общих и специфических целей компании.
2. Менеджмент осуществляется *«путем рационального использования ре- сурсов»*: минимальные затраты; максимальная эффективность; общие усилия направлены на достижение стратегической цели компании; обоснованная моти- вация трудовой деятельности.
3. Менеджмент применяет функции и методы «*экономического механиз-*

*ма»*:

* решение задач взаимодействия в процессе хозяйственной деятельности
* обусловлен спецификой хозяйственной деятельности
* включает три блока: внутрифирменное управление, управление произ- водством и управление персоналом.

# Цели и задачи менеджмента

*Цель* – обеспечить успешное функционирование компании путем рацио- нальной организации производственного процесса (создать условия, гарантии, ограничить риски и т.д.).

*Задачи*: информатизация, высокая квалификация, обоснованная мотива- ция, поиск новых рынков, постановка целей, поиск ресурсов и источников их увеличения, контроль за выполнением задач и т.д.

## Особенности менеджмента в социально-культурной сфере. Сфера культуры как сфера услуг

Обычно специфику менеджмента в сфере культуры связывают с осо- бенностями «духовного производства». «Продукты» такой деятельности но- сят не столько вещественный характер, сколько связаны с феноменами со- знания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т. д.), не под- даются непосредственному прямому счету, складированию. Их производст- во зачастую совпадает с их потреблением (просмотр спектакля, кинофильма, прослушивание концерта, чтение книги и т. д. Книга, которую не читают, картина, которую не смотрят и т. п., не являются художественными ценно- стями). Более того, в отличие от продуктов материального производства, уничтожаемых в процессе потребления (сапоги снашиваются, яблоки съе- даются), культурные ценности в процессе потребления наращивают свою

ценность (чем больше народу прочитало книгу, видело картину, слышало концерт и т. п., — тем выше их социальная значимость).

Однако под услугами в сфере культуры теперь уже можно и нужно по- нимать не только услуги непосредственно посетителям, но и донорам, гото- вым выделять средства и поддерживать эту деятельность. Сфера культуры — сфера преимущественно некоммерческой деятельности. Главная особенность менеджмента в сфере культуры заключается в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно не на основе коммерции, а на основе привле- чения средств, вовлечения интересов самых различных сил и инстанций: ор- ганов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворитель- ных организаций и прочих доноров.

Сегодня некоммерческая деятельность не выступает «неприв- лекательной» для бизнеса. Во всем мире некоммерческий (нонпрофитный) сектор — один из наиболее интенсивно развивающихся секторов экономики. Некоммерческая сфера обладает рядом законодательно закрепленных льгот и гарантий, привлекающих туда капитал. В силу своей публичности, социаль- ной значимости она обладает явно выраженным рекламным потенциалом, возможностями формирования и продвижения привлекательного имиджа, репутации, социального статуса и т. д. Более того, некоммерческая деятель- ность имеет более общий характер, она может включать в себя коммерческую как свою часть. Например, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские и т. п.

Эти обстоятельства накладывают свои особенности на менеджмент не- коммерческой деятельности: он оказывается многомерным, в отличие от тра- диционного менеджмента в коммерческих сферах. Например, в некоммерче- ской сфере довольно часто субъект платежеспособного спроса (тот, кто пла- тит деньги) не совпадает с непосредственным потребителем (клиентом). Так, типичные потребители услуг в сфере культуры — это дети, подростки, вете- раны. Работа с ними, с очевидностью, необходима, но кто должен оплачи- вать оказываемые им услуги? Зачастую — не они сами. Что-то оплачивают родители, что-то поддерживается бюджетными средствами, что-то — заин- тересованными в такой деятельности донорами, что-то — благотворитель- ными фондами и т. д.

Фактически в сфере культуры действуют, как минимум, два рынка: рынок потребителей и рынок доноров. И не всегда можно сказать, какой из этих рынков первичен: то ли сначала определяются виды работ с потребите-

лями и затем ищутся доноры на их поддержку, то ли потребители подбира- ются для обеспечения интересов доноров, готовых платить деньги за опреде- ленные виды работ с этими группами.

Эти особенности определяют качество технологии менеджмента в со- циокультурной сфере. Однако при всей их важности они не отличают ме- неджмент в сфере культуры от любого менеджмента услуг. Практически все указанные особенности суть особенности услуг. Поэтому, с технологической точки зрения, не меньший интерес представляют особенности реализации ме- ханизмов менеджмента, специфичные для сферы профессиональной дея- тельности. Главная проблема развития менеджмента в сфере культуры за- ключается в обеспечении единства его механизмов: чтобы что планирова- лось, то и учитывалось, контролировалось, и достойно оплачивалось. Подоб- ное единство в России наметилось только в последние годы, когда сфера куль- туры с 1989 г. стала втягиваться в нормальные рыночные отношения и соот- ветствующие управленческие процедуры и механизмы.

Особенностями менеджмента в социально культурно сфере являются:

1. *Цели*. Если в коммерческом менеджменте основная цель прибыль, то в некоммерческой деятельности это реализация социальной идеи (программы), что требует повышенного качества услуг, убежденности потребителей, спонсо- ров, доноров в необходимости услуг некоммерческой организации.
2. *Товары*. Обычно это услуги, идеи и программы, имеющие социальное (и лишь косвенно - экономическое) значение. Продукт социально-культурной дея- тельности – социальная услуга – обычно связан с очень узким потребительским сегментом, деятельностью, не приносящей прибыль, а значит – которой не за- нимаются коммерческие фирмы. Поэтому некоммерческие организации нуж- даются в льготах, дотациях, спонсировании. Товар социально-культурной дея- тельности – узкий ассортимент социальных услуг, причем быстро обновляемых и, что немаловажно, тесно связанных с мотивациями (убеждениями, интереса- ми и т.п.) персонала некоммерческих организаций.
3. *Цены.* Социальные услуги некоммерческих организаций обычно предоставляются или полностью бесплатно, или ниже рыночной стоимости, или даже ниже себестоимости. Основу цены образуют издержки на оказание услуги, покрываемые или за счет дотаций (бюджетных, спонсорских, до- норских) или (возможно, частично) от собственной коммерческой деятельно- сти.
4. *Двоякость рынка*. Главная специфика социально-культурной сферы и любого нонпрофита – в "расщепленности" их рынков и необходимости уста- новления соответствия и гармонии их частей.
5. *Реализация.* В некоммерческой деятельности особую роль играет доступ в секторы и места, недоступные коммерческим фирмам, в т.ч. за счет исполь- зования в распространении части услуг бесплатной добровольной помощи или поддержки государственных организаций.
6. *Продвижение* в некоммерческой деятельности специфично, так как тесно связано с реноме идеи и некоммерческой организации, боль- шей зависимостью от государственной политики и давления общественного мнения. Следовательно, в менеджменте некоммерческих организаций более широко используются методы public relations, сотрудничество со средствами массовой информации. С другой стороны, широкое применение находят про- паганда услуг и своеобразное стимулирование спроса с помощью специальных акций» презентаций и т.п. Во всяком случае доля традиционной коммерческой рекламы в некоммерческой деятельности незначительна и часто рекламиру- ются не услуги, а организации.
7. *Отсутствие четких показателей итогов работы*, что затрудняет кон- троль и анализ эффективности деятельности и ее результатов.

## Профессионально-личностная модель менеджера и гуманитарная культура

Современный менеджмент – нечто большее, чем сумма функций ме- неджмента. Современный менеджер должен знать и организацию, и финан- совый контроль, и маркетинг, и работу с персоналом. Однако это еще не все, он должен уметь решать слабо структурированные проблемы, когда практи- чески не известны ни цель, ни условия, задачи, которыми полна практика со- временного менеджмента; рисковать, организовывать проведение ново- введения; быть обаятельным, умело представительствовать.

Практический опыт показывает, что если менеджер подобрал хорошую команду, поставил работу, в которой каждый знает свой участок общего дела и свой маневр, то самому менеджеру остается, собственно, в основном, созда- ние благоприятных внешних условий для успешной деятельности фирмы, ус- тановление необходимых контактов, уяснение перспектив деятельности, разъяс- нение итогов и планов этой деятельности инвесторам, партнерам, персоналу и т. д., т. е. подготовка благоприятных условий для продвижения и осуществле- ния новых проектов и программ.

Все эти обстоятельства предъявляют новые требования к компетентно- сти и профессионализму современного менеджера. К традиционным требова- ниям знания технологии, организации, финансового контроля и маркетинга в современных условиях добавляются требования культурологического и гу- манитарного характера. Современный менеджер, вне зависимости от профиля деятельности его фирмы, должен быть не только теоретически, но практиче- ски ориентированным в вопросах общей и прикладной культурологии, соци- альной психологии, быть знакомым с современными культурными процесса- ми в тех обществах, в среде которых ему приходится или придется иметь де- ло, практически ориентироваться в механизмах и процедурах принятия по- литических решений, в современной политической жизни, иметь развитое чувство вкуса, гармонии, стиля, владеть иностранными языками, быть разви- тым и продвинутым в плане нравственной и интеллектуальной культуры. Не только зарубежные данные, но нынешняя российская действительность убе- дительно показывают, что больше шансов стать успешными предпринимате- лями и менеджерами имеют выпускники гуманитарных вузов по сравнению с выпускниками технических вузов.

Профессиональная модель менеджера состоит из двух взаимодействую- щих и взаимопроникающих частей, которые формируются и в сфере обучения и в сфере деятельности (рис.1).

Важнейшая составляющая модели – блок карьеры, котором все её состав- ляющие ограничиваются собственной системой ценностей. Это обусловлено взаимовлиянием культуры и личности (рис.2), где:

1. деятельность человека создает новую деловую социокультурную среду, которая
2. формирует новые качества личности менеджера, гражданина данного со- циума.

**Человек,**

**личность**

**Социокультурная**

**среда**

**Новые качества**

**менеджера**

Рис. 2 Взаимовлияние культуры и личности

В результате складывается особая культура менеджмента, состоящая из двух оснований: технологическая культура; духовная и научная культура управления (таб.1).

**Знания, личные**

**особенности**

***Обучение***

***управлению***

**Личная культура и спо-**

**собности к мастерству**

**Навыки анализа, органи-**

**зации, мотивации**

**МЕНЕДЖЕР**

**Воля + этика + лидерство**

**+ характер = карьера**

***Управленческая***

***деятельность***

**Видение ситуации, умение**

**организовывать, обеспе- чение достижения цели, самоменеджмент**

**ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР**

Рис.1. Профессионально-личностная модель менеджера

Структура культуры менеджмента

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Технологическая культура менеджмента | Духовная и научная культура управления |
| * Освоение внешней и внутренней информации в единицу времени, обеспечение её достоверности.
* Освоение техники управления.
* Технические и организационные структуры подразделения.
* Социально-управленческие техно- логии, стратегии, навыки принятия решений и осуществление всех функций менеджмента
 | * Теории управления, насыщенные гуманистическими идеями.
* Современные методы спец. наук, составляющие научную культуру ме- неджмента: психология, педагогика, социология и т.д.
* Неофициальная организационная культура: мифы, традиции и легенды менеджмента.
* Официальная организационная культура: моральные нормы, кодексы, правила поведения.
* Правовые и моральные ограниче- ния: табу, формы ответственности.
* Национальный менталитет.
 |

Нарастание гуманитарного содержания современного менеджмента проявляется практически по всем векторам практики менеджмента. Марке- тинговые стратегии исходят из анализа образа жизни потребителей, включая национально-этнические, возрастные, профессиональные, социально- психологические и прочие социально-культурные факторы, обстоятельства и особенности. Более того, и направлены эти стратегии, фактически, на форми- рование объема и интенсивности, форм потребления, т, е. того же образа жизни. Иначе говоря, менеджмент приобретает все более отчетливые харак- теристики технологии социально-культурного нововведения.

Если воспользоваться удачной метафорой Э. Фромма, то можно ска- зать, что если еще послевоенный менеджмент осуществлялся в модусе

«Иметь» (to have, haben), то современный менеджмент осуществляется скорее в модусе «Быть» (to be, sein). Современная компания во все большей степени предстает как культура – в буквальном, терминологическом смысле слова: со своими ценностями, нормами, традициями, ритуалами, героями, мифами, легендами, фольклором, субкультурами и т. д. Фирменный стиль, организа- ционная культура, дух корпорации из метафор очень быстро превратились в конкретные технологические требования. Все большее число ведущих зару- бежных специалистов по менеджменту склонны рассматривать современ- ный менеджмент как «культурологический» по преимуществу.

Это обстоятельство еще раз заставляет констатировать особую актуаль- ность и особое значение технологии менеджмента в социально-культурной сфере, с одной стороны, и, с другой, то, что опыт современного менеджмента весьма и весьма приложим в данной сфере. Это обусловлено природой соци- ально-культурной сферы, в наибольшей степени предрасположенной к вос- приятию наиболее современных технологий менеджмента.

Список литературы

1. Галуцкий Г.М. Управляемость культуры и управление культурными про- цессами / Г.М. Галуцкий - М., 1998. - 463с.
2. Михеева Н..А. Менеджмент в социально-культурной сфере / Н.А. Ми- хеева, Л.Н. Галенская. – СПб., 2000.-170 с.
3. Рудич Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы тех- нологии: Учебное пособие. / Л.И. Рудич. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 1996.-268 с.
4. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие / Г.Л. Тульчинский СПб.: «Лань», 2001.-384 с.
5. Шекова, Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: российский и зарубежный опыт / Е.Л. Шекова. – СПб.: Алетейя, 2006. – 185 с.

Модуль 2.

# ФУНКЦИИ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Формируемые компетенции

*Социально-личностные*: способность выстраивать и реализовывать пер- спективные линии интеллектуального, культурного, нравственного и профес- сионального саморазвития и самосовершенствования.

*Инструментальные*: моделирование процессов профессиональной ком- муникации в сфере управленческого решения.

*Профессиональные*: управление организацией в экономическом, социаль- но-психологическом и организационном аспектах.

Лекция 2.

# Темы: Общие, частные и вспомогательные функции управления Моделирование процессов управления и методы управления в социально- культурной сфере

Функции управления

Общие

Специальные связаны с

миссией компании

Частные связаны с не- профил. видами дея-

тельности

Планирование

Организация

Мотивация

Координация

Контроль

**Общие функции менеджмента**

## Планирование как функция управления

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

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

*Преимущества планирования* заключаются в таких положениях, как*:* на- учное предвидение; рациональное использование ресурсов; внутренняя коор- динация; адаптация к внешней среде; концентрация сил и средств на наиболее перспективных направлениях развития. Планирование предполагает учет со- стояния компании в настоящее время; знание ее целей; знание способов дости- жения целей.

*Виды планов в социально-культурной сфере*

Планы, разрабатываемые и используемые в социально-культурной сфере, различаются в зависимости от содержания планируемой деятельно- сти, уровня принятия плановых решений, степени директивности и сроков, на которые они рассчитаны.

По *содержанию планируемой деятельности* различаются планы: 1) культурно-досуговой деятельности; 2) финансирования; 3) повышения ква- лификации и т. д. Планы могут быть посвящены какому-то одному виду дея- тельности – в этом случае это будет тематический план, или ряду направле- ний работы – комплексный план или программа.

В *зависимости от уровня принятия планового решения* планы разли- чаются на федеральные, республиканские, областные и краевые, районные и городские, планы учреждений и организаций, их подразделений, индиви- дуальные.

В *зависимости от степени директивности*, т. е. обязательности вы- полнения, различаются планы:

1. прогнозные (выражающие некоторые ориентировочные представления о планируемом периоде);
2. рекомендательные (содержащие установочные рекомендации);
3. директивные (подлежащие обязательному выполнению). В ди- рективных планах содержится четкое определение заданий в цифро- вых показателях с указанием точных сроков выполнения. *Директивным образом* планируются ассигнования средств из государ-

ственного бюджета, договорные обязательства, задания, связанные со строи- тельством, и другие задания, связанные с использованием материальных, стоимостных и трудовых ресурсов деятельности учреждений культуры. По-

казатели рекомендательных планов носят контрольный характер (обычно указываются минимальные значения таких показателей). Это означает, что фирма в своей деятельности должна построить свою работу так, чтобы обес- печить достижение показателей не ниже контрольных. Таким образом, обыч- но планируются объемы культурно-досуговой деятельности.

*Прогнозные планы* представляют собой выявление наиболее вероятных тенденций развития сферы, сети или компании. Они являются теоретической предпосылкой принятия конкретных плановых решений директивного и реко- мендательного характера.

В зависимости от сроков, на которые разрабатываются планы, они разли- чаются на: 1) перспективные (среднесрочные и долгосрочные) и 2) текущие (краткосрочные и оперативные).

*Долгосрочные планы* разрабатываются на срок свыше 5 лет. В сфере куль- туры такие планы обычно разрабатываются на федеральном и региональном уровнях (развития сферы, сети учреждений, долгосрочные программы и т. п.). В таких планах указываются обычно наиболее общие показатели, характери- зующие деятельность учреждений на планируемый период.

*Среднесрочное планирование* охватывает период от года до 5 лет (вклю-

чительно) и отличается обычно большей детализацией.

К *краткосрочным* относятся планы, разрабатываемые на срок до года включительно, а также оперативные планы. В них конкретизируются задания перспективных планов на текущий год, квартал, месяц, неделю. Поэтому крат- косрочные планы называются также планами текущей работы.

*Текущее планирование* осуществляется на тех же уровнях, что и перспек- тивное, а также на уровне отдельных учреждений и их подразделений. Наибо- лее полно деятельность учреждения культуры выражается в годовых планах работы. Дальнейшая детализация и конкретизация плановых заданий достига- ется в квартальных и месячных (календарных) и других оперативных планах работы.

К *оперативным* относятся планы, разрабатываемые на декаду, неделю, день, а также оперативные индивидуальные планы.

Следует различать также *стратегические и тактические планы*, которые призваны конкретизировать содержание намеченной деятельности в отдельных программах, проектах, текущих плановых документах, бизнес-планах, допол- нены системами анализа, оценки, контроля, корректировки деятельности. Оче- видно, таким образом, центральная роль стратегии заключается в определении, как содержания конкретных планов, так и организации обеспечения их выпол-

нения, требования к контролю и персоналу. Цель стратегии — удостовериться, что компания находит и развивает перспективные виды деятельности, сокращая и сворачивая слабые.

В качестве программы реализации конкретного проекта используется бизнес-план, который представляет собой необходимый набор документов, фактов, анализ информации, оценка рынка – собранный в единый документ, дающий возможность в случае его одобрения и поддержки получить кредит, а следовательно — начальный капитал для развития компании, социокультурной программы или разового культурного мероприятия.

Стратегическое планирование предполагает четыре основных вида управленческой деятельности:

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

## Организация как функция управления

Данная функция менеджмента создает условия для эффективной деятель- ности сотрудников на основе координации их усилий в процессе осуществле- ния социально-культурной деятельности. Как согласование работы организация включает:

* Полномочия – право менеджера использовать определенные ресурсы компании и давать поручения ее сотрудникам для решения поставленных задач.
* Делегирование полномочий – возможность их передачи полностью или частично кому-либо из подчиненных.
* Ответственность – мера наказания за невыполнение сотрудником возло- женных функций или задач.

*Этапы организационной деятельности* рассмотрим в логической после- довательности их выполнения

1. Установление целей организации.
2. Выявление и классификация видов деятельности по реализации соци- ально-культурных программ.
3. Группировка этих видов деятельности исходя из максимально эффек- тивного использования ресурсной базы социально-культурной деятельности.
4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и за- крепление групп видов деятельности.
5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения целей.
6. Вертикальная и горизонтальная взаимоувязка этих подразделений по- средством должностных связей и информационных потоков.

*Основные направления организационной деятельности компании:*

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

1. Установление взаимоотношений, полномочий и ответственности, кото- рые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных.
2. Формирование организационной структуры компании (деление на под- разделения и установление связей между ними).

## Координация в менеджменте

Это процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаи- модействия различных частей организационной структуры в интересах выпол- нения стоящих перед ней задач.

Согласно научным источникам, существуют следующие факторы коор- динации:

* Уровень разделения труда.
* Взаимозависимость подразделений.
* Размеры организации.
* География подразделений компании.
* Соотношение централизации и децентрализации в ней.
* Стиль управления.
* Уровень развития коммуникации.

*Виды координации*

1. Номинальная – подразделения вносят вклад в общее дело, но непо- средственно между собой не связаны (минимальная).
2. Последовательная – работа подразделений, занятых на последующих этапах работы, зависит от работы на предыдущих этапах (более тесная).
3. Обоюдная – вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом работы другого, и наоборот

Например, в деятельности учреждений исполнительских искусств орга- низация материально-технического обеспечения минимально связана с уровнем квалификации творческого состава (номинальная координация), а от качества работы бухгалтерии зависит своевременность изготовления и поставки рекви- зита (последовательная координация). И, наконец, деятельность маркетинговой

службы обеспечивает востребованность услуг данного учреждения, что, в ко- нечном счете, позиционирует его как конкурентоспособное на рынке социаль- но-культурных услуг (обоюдная координация).

## Мотивация в менеджменте

Процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации – есть мотивация. В качестве побуждения че- ловеческого поведения, базирующегося на субъективных ощущениях недостат- ков или личных стимулов, мотивация требует четкого представления потребно- стей и вознаграждений.

* + Потребность – ощущение человеком физиологически и психологически недостатка чего-либо.
	+ Вознаграждение – все, что человек считает ценным для себя.

В основе современного понимания мотивации две идеи: потребностей (определяющих содержание и направленность) человеческой деятельности и оценки этой деятельности социальным окружением и самой личностью. В пси- хологии и социальной психологии выработаны самые различные концепции человеческих потребностей. Согласно 3. Фрейду, человеком движут две основ- ные группы влечений: к жизнеутверждению (Эрос) и к разрушению, смерти (Танатос). Согласно Я. Э. Голосовкеру, человеком движут три основные груп- пы мотивов («по-будов»): вегетативный побуд (мотив самосохранения индиви- да: потребности в пище, сне, одежде и т. п.); сексуальный побуд (мотивы само- сохранения человека как вида, прежде всего – в продолжении рода); культур- ный побуд (или побуд к бессмертию — мотивы социального самоутверждения человека: в творчестве, в успехе, в признании и т. д.).

В научных источниках существуют содержательные и процессуальные теории мотиваций.

***Содержательные теории мотивации*** акцентируют внимание на по- требностях сотрудников.

1. *Теория Д. МакКлелланда* гласит, что поведение человека определяют три потребности: Власть, Успех. Причастность, в которой особый акцент дела- ется на «высшие» потребности, при этом особенно выделяются потребности власти (влияния на других, в том числе и через конфронтацию), успеха (в том числе и идя на риск с полной ответственностью за результат), и причастности (общения, дружеских отношений и т. п.).
2. *Теория Ф. Герцберга* утверждает, что побудительные мотивы подразде- ляются на:
	* + гигиенические факторы: условия труда и его оплаты, политика фирмы, психологический климат.
		+ мотиваторы: предоставление дополнительных полномочий, продвиже- ние, успех.

Основная идея этой теории состоит в том, что состоянием, обратным удовлетворению, является не неудовлетворение, а отсутствие удов- летворенности. Аналогично состоянием, обратным неудовлетворенности, явля- ется не удовлетворение, а отсутствие удовлетворенности. Это не игра слов, а очень верное и точное наблюдение. В связи с этим Ф. Герцберг предложил раз- личать две группы потребностей: факторы условий и факторы роста. Факторы условий способны вызывать неудовлетворение, но удовлетворения их действие не вызывает. К ним относятся, например, политика администрации, условия труда, заработная плата (которой, сколько бы ее ни было, все равно будет ма- ло), межличностные отношения с коллегами и руководством, режим труда.

Факторы роста – собственно мотивы – не ведут к неудовлетворенности, но их наличие способно вызвать удовлетворение. К ним относятся успех, про- движение по службе, признание и одобрение, высокая ответственность, воз- можности творческого и делового роста, интересная работа. С этой точки зре- ния создание благоприятных условий труда не будет способствовать развитию мотивации, но предотвратит возможную неудовлетворенность. Для развития мотивации необходимы признание, уважение, самореализация, «обогащение» труда и т. д. Но и эта модель не учитывает индивидуальность и динамику мо- тивации. Например, удовлетворение трудом не обязательно связано с произ- водством – человек может ориентироваться на дружеское общение в коллекти- ве, и инициирование творчества и ответственности не приведет к росту заинте- ресованности в производительном труде.

1. *Теория мотивации потребностей А. Маслоу* провозглашает последова- тельное удовлетворение человеческих потребностей. В теории и практике ме- неджмента модель мотивации А. Маслоу, основанная на уровневом представ- лении человеческих потребностей, приобрела широкую известность. Согласно А. Маслоу человеческие потребности образуют иерархическую структуру типа пирамиды. Согласно этой модели потребности каждого уровня «включаются» как активные мотивы только после удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Такое представление о мотивации является очень приблизительным, поверхностным и не соответствует реальным жизненным ситуациям. Она не в состоянии объяснить творческую деятельность (осуществляемую часто при не-

удовлетворенных потребностях «низших» уровней), самоотверженные поступ- ки (вопреки опасности и потребности самосохранения) и т. п.

**Процессуальные теории мотивации** акцентируют внимание на процес- се мотивации

1. *Теория В. Врума* (теория дожиданий) представляет собой следующую

формулу:

Мотивация Ожидаемый результат

1. *Теория справедливости*.

Ожидаемое возна- граждение

Ожидаемая ценность вознаграждения

Оценка работником своего вознаграждения в сравнении с вознагражде- ниями других людей за аналогичную работу. При несправедливом вознаграж- дении – снижается эффективность труда

1. *Теория Портера-Лоулера* гласит о том, что уровень прилагаемых ра- ботником усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверен- ности в том, что данный уровень усилий влечет за собой ожидаемое вознаграж- дение.

К мотивации относятся не только намерения и возможности, но также и возможность их соотнесения, принятия решения, а также воля, способствующая реализации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желаний, возможностей их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает мотивацию, создавая предпосылки не только к дизмотивации, но и к развитию неврозов, конфликтов. Принципиальным об- стоятельством является то, что все мотивы, действия и результаты деятельно- сти подвергаются оценке со стороны общества, самой личности, и, тем самым, сама оценка выступает важным компонентом мотивации в менеджменте.

## 5. Контроль как функция менеджмента

Проверка выполнения поставленных задач, исходящих из стратегических и тактических целей организации – есть контроль. Контроль – процесс опреде- ления, оценки и информации об отклонениях действительных значений от за- данных или их совпадении и результатах анализа. Контролировать можно цели, (цель/цель), ход выполнения плана (цель/будет), прогнозы (будет /будет), раз- витие процесса (будет/есть).

Сущность контроля раскрывает механизмы:

1. сбора, обработки и анализа информации о фактических результатах;
2. сравнения фактических и плановых показателей;
3. выявления отклонений и выявления причин;
4. корректировки;
5. разработка стандартной системы отчетности.

В практике менеджмента существуют разные виды контроля.

*Предварительный контроль* осуществляется до начала работы и направ- лен на проверку стартовых условий деятельности. Проверяется соответствие ресурсов заданным критериям, осуществляется диагностика профпригодности сотрудников.

*Текущий контроль* осуществляется в процессе социокультурной деятель- ности, где сопоставляются поставленные цели и полученные результаты.

*Заключительный контроль* проводится по завершению работы. Данный вид контроля необходим для выявления и устранения проблем, возникавших в процессе работы, для вознаграждения сотрудников за полученные результаты.

Существует типология контроля по видам деятельности.

*Финансовый контроль* охватывает такие виды функционирования орга- низации, как:

1. стратегические задачи и перспективное планирование;
2. получение финансовой отчетности от подразделений;
3. стандартные формы отчетности по подразделениям и для компании в целом (прибыль, издержки, финансовое состояние и т.д.);
4. высшее/среднее звено: аппарат контролера;
5. Филиалы: финансовая служба, бухгалтерия;
6. часть функций передается низовым звеньям (административный кон- троль).

*Административный контроль* обеспечивает:

1. выполнение намеченных социально-значимых программ и проектов программ (связан с планированием);
2. учет и анализ хозяйственных показателей (производство, уровень реа- лизации социокультурной услуги);
3. долю на рынке социокультурных услуг, долю продукта, в сегменте профессионально ориентированной деятельности
4. состояние портфеля востребованности в актуальном сегменте рынка. Следует понимать, что если управленческий контроль требует централи-

зации, то административный основан на децентрализации деятельности. Важно правильно выбрать перечень проверяемых параметров и установить задания и критерии их выполнения. Актуальной проблемой в социально-культурном сег- менте выступает такой вид контроля, как контроль качества.

Условиями эффективного контроля выступает 1) наличие планов, 2) раз- витый учет, 3) отлаженная система информации и 4) рациональная организаци-

онная структура (четкость распорядительства). Для принятия решения о кон- троле и организации процессов контроля могут иметь значение ряд критериев: его эффективность, эффект влияния на людей, задачи контроля и его границы (рис.3).

Рис.3. Критерии принятия решения о контроле

# Частные функции социокультурного менеджмента

Частные функции социокультурного менеджмента можно разделить на две основные подгруппы: реализация функций в области маркетинга и финан- совое управление организацией

1. *Реализация функций в области маркетинга* включает:
* организацию сбора и обработки маркетинговой информации для обеспе- чения эффективной деятельности социокультурного института;
* выбор целевых рынков и их сегментирование на рынке социально- культурных услуг;
* применение маркетинговых решений по культурному продукту;
* выбор и взаимодействие с каналами продвижения продукта;
* продвижение и позиционирование учреждения на рынке социально- культурных услуг;
* выбор и реализацию ценовой политики;
* планирование и анализ эффективности маркетинговой деятельности.
1. *Финансовое управление организацией* включает: приобретение финан- совых средств; использование финансовых средств; управление рентабельно- стью услуги; структурирование капитала и имущества; управление платежными средствами и проведение платежного оборота; финансовое планирование и фи- нансовый контроль.

# Функции менеджмента по сфере деятельности

Вспомогательные функции в деятельности социокультурных организаций могут быть следующие:

1. Перспективное и текущее экономическое и социальное планирование.
2. Учет и отчетность.
3. Экономический анализ.
4. Техническая подготовка производства социально-культурной услуги.
5. Управление технологическими процессами реализации услуг.
6. Оперативное управление производством социокультурных программ.
7. Реализация социально-культурных услуг.
8. Организация работы с кадрами.
9. Организация труда и заработной платы. 10.Материально-техническое обеспечение. 11.Финансовая деятельность.

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

Процесс управления – это деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей организации путем реализации определенных функций с использованием методов управле- ния. В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управле- ния, которые объединяются в циклы управления. Моделирование процесса управления в социально-культурной деятельности связано с обеспечением вос- требованности соответствующих услуг в конкурентной среде и включает в себя координацию таких составляющих как: ресурсная база (материальные, кадро- вые, финансовые, информационные ресурсы), реализация функций управления и видов деятельности.

Проблема моделирования процессов управления в социокультурной дея- тельности непосредственным образом

связана с политикой, как совокупно- стью всех нормативных требований и способов их осуществления. Сущ- ность политики организации включает в себя: принципы социально-значимой деятельности; основные цели, объек- ты, сферы деятельности; требования к

ее организации.

Рис.4. Элементы функционирования организации

Принципиальные требования к организации деятельности компании в процессе моделирования системы управления предъявляются: к способу управ- ления (например, авторитарный или демократичный); в области инноваций (например, текущее, гибкое или жесткое планирование); в среде информации (открытость, секретность); к принципам мотивации; к организационной струк- туре; принципам контроля. В деятельности любой организации, в том числе и социально-культурного профиля, присутствует взаимосвязь различных сторон ее функционирования (рис. 4).

Конкретные политики действий организации социокультурного профиля включают:

1. политику приобретения (материалов, услуг);
2. инвестиционную политику;
3. политику в области материально-технического обеспечения;
4. кадровую политику;
5. финансовую политику;
6. производственную политику (технологические процессы, оперативное управление);
7. политику позиционирования (цены, продвижение, реклама);
8. политику отчетности о деятельности.

# Методы управления

В системе менеджмента, в том числе и социокультурного существует три основные группы методов управления: экономические, организационно- распорядительные и социально-психологические. Рассмотрим в логической по- следовательности каждую группу методов.

1. *Экономические методы управления*

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помо- щью конкретного соизмерения затрат и результатов:

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

При этом следует учесть, что кроме сугубо личных, участник социокуль- турного процесса преследует и общественные, и групповые цели. В качестве основных методов управления выступает система заработной платы и премиро-

вания, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере профессиональной ответственности или с результата- ми деятельности всей организации.

1. *Организационно-распорядительные методы управления*

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

К организационным методам относятся: 1) организационное проектиро- вание; 2) регламентирование; 3) нормирование без указания на конкретное ли- цо и дату исполнения

Распорядительные методы: 1) приказ, 2)постановление, 3) распоряжение,

1. инструктаж, 5) команда, 6) рекомендации, где указываются конкретные лица и дата исполнения.

Сущность организационного регламентирования в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок органи- зационной деятельности: положение об организации; устав компании; внутри- фирменные стандарты; положения; инструкции; правила планирования, учета и контроля.

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности учреждения.

Управление организацией осуществляется на основе правовых норм, ко- торые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отноше- ний в процессе социально-культурной деятельности.

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

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

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

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника возможностями выполнить работу, определить его рамки действий, четко сформулировать цели и задачи, создать окружение, способствующее выполнению задачи, предоставить средст- ва, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей. Мотивационное управление концентрируется:

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

Работа по мотивации сотрудников ведет: к улучшению качества социо- культурного продукта; более творческому подходу и активности во внедрении креативных технологий; сокращению «текучки» кадров; повышению их рабо- тоспособности; большей сплоченности и солидарности; улучшению имиджа компании.

Список литературы

* 1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хе- доури. — М.: Дело, 2000. – 704 с.
	2. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник для студентов вузов. / А.И. Орлов.

- М.: Издательство «Изумруд», 2003. - 298 с.

* 1. Тулъчинский Г. Л Технология менеджмента в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: СПб. ГАК, 1996.-192 с.
	2. Шекова, Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: российский и зарубежный опыт / Е.Л. Шекова. – СПб.: Алетейя, 2006. – 185 с.
	3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольд- штейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
	4. http // [www.aup.ru](http://www.aup.ru/) - “Административно-управленческий портал”.
	5. http:// [www.manage.ru](http://www.manage.ru/).

Модуль 3.

# ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формируемые компетенции:

*Социально-личностные*: навыки культуры социальных отношений, умение критически переосмысливать свой социальный опыт.

*Инструментальные*: проектная деятельность.

*Профессиональные:* организационное обеспечение менеджмента компа- нии, осуществляющей социально-культурную деятельность.

Лекция 3.

# Темы: Методы планирования в социально-культурной сфере.

**Социокультурная деятельность в системе организационного управления.**

***Методы планирования в социально-культурной сфере:*** аналитическое, нормативное планирование, планирование организационного обеспечения со- циально-культурной деятельности.

В настоящее время в социально-культурной сфере применяется ряд групп методов планирования, каждая из которых позволяет решать специфический класс задач и не имеет универсального характера. Полноценное планирование предполагает систематическое использование различных методов, в зависимо- сти от задач, решаемых на конкретном этапе разработки.

# Аналитическое планирование

Данная группа методов планирования называется также методами экст- раполяции, так как они связаны с выявлением тенденций, действовавших в предшествующий период, факторов, определявших развитие этих тенденций, и предположении, что эти тенденции и факторы будут действовать и в планируе- мый период. Поскольку центральным моментом аналитического планирования является анализ содержания и итогов предшествующего периода, иногда его называют также планированием «от достигнутого уровня». В определенном смысле нет и не может быть планирования, так или иначе, не опирающегося на анализ достигнутого уровня. Проблема заключается в добротности и достовер- ности технологии анализа этого уровня. Спектр методов такого анализа чрез- вычайно широк – от простого переписывания предыдущего плана (именно эта порочная практика свойственна учреждениям социально-культурной сферы) до формализованных математических методик.

В зависимости от конкретных технологий аналитического планирования различаются две основные группы: *интуитивные* и *формализованные* методы. В первом случае речь идет об опоре на личностный опыт. Во втором — на же- стко упорядоченные процедуры (алгоритмы) выработки планового решения. Интуитивные методы не обязательно являются выражением личных пристра- стий и привычек. Они также могут быть упорядочены, соотносить опыт раз- личных специалистов и экспертов. Примером такого упорядочения могут быть совещания, экспертные оценки, конференции, аналитические записки, опросы. Формализованные методики опираются на использование инструктивных до- кументов (особенно в финансовой сфере), математического прогнозирования и моделирования (экспоненциального и адаптивного сглаживания, наименьших квадрантов и т. д.). Интуитивные и формализованные методы могут сочетаться и дополнять друг друга, например, в поисковых и апробационно-поисковых де- ловых играх.

Примерами аналитического планирования являются методы маркетинго- вого анализа, реализация которого все еще проблематична в области социо- культурной деятельности в силу ряда причин. По своему технологическому со- держанию аналитическое планирование фактически совпадает с методами про- гнозирования, отличие заключается только в степени директивности прини- маемых решений по итогам разработки. Итогом прогностического анализа яв- ляется некоторое предположительное знание о будущем. Оно не является пла- новым документом. Но может им стать, если результаты прогнозирования бу- дут утверждены в качестве плановых показателей.

Возможности аналитического планирования ограничены. Во-первых, его результаты решающим образом зависят от глубины и достоверности проведен- ного анализа, что, в свою очередь, определяется адекватностью используемой методики целям планирования и самое главное – полнотой и достоверностью используемой информации. Во-вторых, его главной слабостью является его главное достоинство – опора на предшествующий опыт исключительно.

# Нормативное планирование

Нормативное планирование заключается в обосновании плановых зада- ний с помощью, норм и нормативов. Под нормой понимается показатель расхо- да ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т. д.) на единицу работы. Под нормативом – совокупность производимых или потребляемых услуг и то- варов на единицу (потребителя, финансирования, площади, оборудования и т. д.). Нормы и нормативы выражаются в абсолютных и относительных показате- лях, коэффициентах, процентах, удельных весах и прочих единицах.

Использование нормативного метода предполагает наличие и использо- вание *нормативной базы*, которая включает в себя:

* + - систему показателей, выбранных в качестве нормативных;
		- методику расчета количественных значений этих показателей; .
		- расчет (определение) конкретных нормативных количественных зна- чений показателей;
		- утверждение конкретных норм и нормативов;
		- процедуру пересмотра норм и нормативов.

Наличие нормативной базы существенно облегчает планирование, зада- вая конкретные показатели желаемых результатов, существенно облегчается и упрощается система контроля (как отклонения в ту или иную сторону от нор- мативных показателей по итогам деятельности), а также организация заработ- ной платы и стимулирования (в соответствии со степенью выполнения соответ- ствующих норм). Однако, несмотря на то, что существуют местные, отраслевые и межотраслевые нормы, создание нормативной базы – это процесс, всегда идущий «снизу», а совершенствование нормирования – прерогатива, законода- тельно закрепленная за руководством организации.

В сфере культуры используются различные нормы и нормативы, прежде всего, связанные с планированием финансовой и хозяйственной деятельности: затраты труда, использования финансовых ресурсов и основных фондов, расхо- да материалов, энергии, топлива. Так, нормы расхода (затрат) *времени* учиты- вают затраты времени на осуществление единицы работы. Не зная реальных за- трат времени, нельзя спланировать время, требуемое для подготовки конкрет- ного вечера, лекции, цикла и т. д. Разработка норм времени в обязательном по- рядке предполагает учет специфики конкретных учреждений и местных усло- вий. Сделать это можно с помощью систематического проведения хронометра- жей, фотографий рабочего дня, анализа договорных обязательств, на основе ко- торых могут быть выявлены нормы времени, трудозатрат и т. п. на проведение конкретных мероприятий и работ.

*Нормы обслуживания* выражают количество посетителей, кружков, кол- лективов, оборудования на одного работника. Величиной, обратной норме об- служивания, является *норма численности*, т. е. число работников, не обходи- мых для проведения единицы работы. По этим нормам часто планируются штатные расписания. Реже применяются в практике планирования нормы труда и нормы выработки, в которых выражается объем работы в единицу времени. В основном эти нормы используются при планировании сдельно оплачиваемых работ по хозяйственному содержанию и благоустройству.

Рассмотренные нормы относятся к нормам затрат труда, поскольку обес- печивают при планировании эффективность использования трудовых ресурсов. Кроме них в практике планирования широко применяются *нормы и нормативы использования финансовых ресурсов*, определяемые инструкциями и положе- ниями государственных органов финансового контроля. К этой группе относят- ся и нормы оплаты труда (ставки, оклады, тарифы, разряды, категории по опла- те и прочие нормативы, определяющие размеры фонда заработной платы), а также нормативы использования финансовых ресурсов. Существуют также *нормы и нормативы использования основных фондов* – зданий, сооружений, машин и оборудования, киноаппаратуры, музыкальных инструментов, книг и т. д. К таким нормативам относятся, например, норматив использования зала, от- дельных помещений и т. д. Важное место в планировании деятельности социо- культурных учреждений занимают и нормы расхода материалов, топлива, сы- рья, электроэнергии, инвентаря. Нормативным методом планируется размеще- ние и развитие сети учреждений данной сферы (количество учреждений раз- личного типа в различных регионах, количество мест в учреждениях на одну тысячу населения).

Важнейшей проблемой развития нормативного планирования в сфере культуры является *создание нормативной базы* (т. е. разработка и применение норм и нормативов) объемов потребления (а значит и производства) видов культурой деятельности. Такие нормы могут разрабатываться двояким образом. Во-первых, как традиционно разрабатываются нормы — из усреднения соот- ветствующих показателей. У норм, определенных «по среднему», имеется серь- езный недостаток: они ориентируют, как нельзя работать хуже (задают «ниж- нюю планку»), но отнюдь не стимулируют работать лучше (известная коллизия

«передовик-нормировщик»).

Поэтому больший интерес, особенно применительно к потреблению (и производству) услуг в сфере культуры является разработка и применение целе- вых норм и нормативов потребления культурных услуг. Такие нормы и норма- тивы могут определяться различным образом. Это могут быть утверждаемые в региональном масштабе нормативы годовых объемов работы по учреждениям культуры различного типа и категории. Опыт таких «нормативных годовых планов» в Российской Федерации накоплен немалый. Могут быть разработаны целевые нормативы потребления культуры для отдельных групп населения, особенно — нуждающихся в социальной защите и поддержке. Примером может быть «культурный минимум» для детей и молодежи, разработанный и дей- ствующий в Чешской Республике. Могут также разрабатываться целевые нор-

мативы для различных категорий и групп населения. В основу такой разработки может быть положена методика «опережающих групп потребления».

Согласно этой методике разработка состоит из нескольких этапов:

1. определения базовых групп потребителей;
2. выделение в каждой из групп «опережающих групп потребления» («социально развитых», «социально продвинутых»), чей образ жизни принимается наиболее соответствующим ряду социальных критериев (социальной активности, уровню достатка и т. п.);
3. анализа структуры и интенсивности потребления этими группами ус- луг в сфере культуры;
4. утверждение показателей потребления « опережающими группами» в качестве целевых для соответствующих категорий потребителей.

Целевые нормативы могут выражаться в простых натуральных показате- лях типа количества посещений за определенный период. Могут использовать- ся и более сложные показатели типа показателей освоения свободного времени. Подобная методика с успехом может применяться как в региональном масшта- бе, так и отдельными учреждениями, в том числе – по конкретным видам со- циокультурных услуг.

В простейшем случае конкретного тематического плана в качестве цели может фигурировать конкретная форма работы, план подготовки и проведения которой разрабатывается в формате «Дерева целей». В качестве примера дан- ной технологии приведем структуру «Дерева целей» подготовки и организации фестиваля (рис.5)

**0**

**1**

**2**

**3**

**1.1 1.2 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2**

О – Фестиваль

1. – привлечение посетителей на мероприя- тие
	1. – разработка рекламной кампании
	2. – проведение рекламных мероприятий 2 – привлечение к активному участию в фестивале

2.1 – выставка возможностей и достижений

2.2. – организация коммуникации

2.3 – деятельность по фандрейзингу

1. – организация отдыха и развлечений
	1. – представление
	2. – игры и аттракционы и т.д.

Рис.5. «Дерево целей» подготовки и организации фестиваля

Каждая из этих позиций может быть при необходимости еще более дета- лизирована, и итогом такой проработки образуется конкретный сценарный план. В качестве целей могут использоваться также нормы и нормативы, в том числе целевые. Во всех этих случаях цели как бы задаются «сверху». В случае

же отсутствия нормативно или директивно заданных целей, последние могут быть выведены, получены аналитически в результате осмысления предшест- вующего опыта или в результате маркетингового анализа. В последнем случае формулировке целей предшествует дифференциация потребителей (категори- зация, сегментация рынка) и характеристика каждой из групп.

Следующим этапом будет формулировка целей как изменения характери- стики. *Дифференциация потребителей* социально-культурных услуг может быть построена на основе классификации по различным признакам, на основе типологии и на основе простой группировки.

В случае классификации могут быть проведены различные дифференциа- ции потребителей: географические (региональные: по районам, микрорайонам, домам, населенным пунктам, областям, странам и т. п.); поведенческие (актив- ное, пассивное, индифферентное поведение); психологические (по темперамен- ту, характеру и т. д.); возрастные, образовательные, этнические; по ин- тенсивности потребления и т. д. Такая сегментация может проводиться по са- мым различным основаниям. Выбор зависит от целей и конкретного социо- культурного продукта. В одном случае это социально-экономические особен- ности региона, численность и плотность населения. В другом демографические характеристики (возраст, образование, пол, семейное положение, уровень дос- татка, национальность, вероисповедание и конфессиональная принадлежность, профессия). В третьем, образ и стиль жизни, субкультуры и т. д.

Кроме того, классификационная установка соответствует, скорее, те- оретическим (социологическим, педагогическим и т. п.) требованиям, но не требованиям практического менеджмента. Так, развивавшийся в методике культурно-просветительской работы «дифференцированный подход» к аудито- рии предполагал ряд социально-демографических классификаций: по роду за- нятий, по профессии, по возрасту и т. п. Но эти важные для социолога класси- фикации не срабатывали в сфере свободного времени, поскольку предполага- лось и в ней относиться к человеку как молодому рабочему, полеводу, живот- новоду, инженерно-техническому персоналу и т. д.

Простая классификация, по мнению Г.Л. Тульчинского, является без- личной «инвентаризацией» потребителей, которые как бы раскладываются по классификационным ячейкам, которые берутся отдельно и изолированно. В этом плане более плодотворным является применение типологии, отличие ко- торой от классификации состоит в рассмотрении признаков не в отдельности, а в органическом единстве и целостности, выраженной в типе или наборе типов потребителей. Примером такой типологии может служить типология читателей

библиотеки. Подобная типология для других учреждений культуры может быть построена в несколько этапов. На первом этапе потребители делятся в зависи- мости от интенсивности посещения учреждения, например, на потребителей постоянных, эпизодических и случайных. Затем определяется, на какие виды культурной деятельности (массовую, групповую или индивидуальную, инфор- мационную или активную творческую, по жанрам и видам искусства) ориенти- руются представители каждой из групп. И, наконец, на последнем этапе каждой из полученных подгрупп дается социально-демографическая характеристика (по полу, возрасту, роду занятий, профессии и т. п.). В результате такой типоло- гии получается как собирательный образ типичных потребителей, и уже из та- ких описаний легко и просто формулируются цели работы с ними.

## Планирование организационного обеспечения

Для планирования организационного обеспечения, координации деятель- ности соисполнителей и партнеров также могут использоваться специальные методики и технологии.

*Матричный план* заключается в построении таблицы (матрицы), в кото- рой соотносятся перечень необходимых работ и круг должностных лиц и под- разделений, которые обеспечивают их выполнение (таб.2).

Таблица 2.

Структура матричного плана

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы, виды работ | Исполнители, подразделения |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

В клеточках (перекрестиях) таблицы указывается, что конкретно должны делать конкретные исполнители и подразделения на соответствующем этапе реализации программы.

Технология *сетевого планирования* состоит в упорядочении необходи- мых работ в зависимости от их последовательности и длительности. Сетевой план разрабатывается в три этапа:

* Первый этап: составление полного перечня работ. На этом этапе вся планируемая работа расчленяется на операции, из которых она складывается, и составляется полный перечень этих операций с указанием их длительности (в рабочих днях, часах или месяцах — в зависимости от характера плана). От обычного плана-перечня мероприятий такой перечень отличается только тем, что вместо даты, к которой та или иная операция должна быть исполнена, ука- зывается именно рабочее время, необходимое для ее выполнения. Из этого сле- дует, что точности сетевого планирования во многом способствует наличие

норм времени на проведение конкретных операций. При отсутствии норм необ- ходимое время может определяться исходя из имеющихся возможностей и предшествующего опыта. Удобно также определять необходимое время по эм- пирическим формулам типа:



где Т — ожидаемое время по графику, Тмин — минимально допустимое время для выполнения работы, Тмакс — максимально допустимое время, ТВОрм —нормально допустимое время.

Нумерация работ в перечне практически никакой роли не играет. Главное на этом этапе — не пропустить ни одной из необходимых операций. Характер и масштаб членения планируемой работы на операции полностью зависят от кад- ровых возможностей, масштабов планируемой работы, накопленного опыта.

* Второй этап: упорядочение работ в зависимости от их пос- ледовательности (вычерчивание сетевого графика). Сетевой график представ- ляет собой графическое изображение упорядочения запланированных в перечне операций — структуру, состоящую из кружков с цифрами и соединяющих, их стрелок. Сетевой график может вычерчиваться по двум методикам. Согласно первой, кружки с цифрами соответствуют работам по перечню, а стрелки — их последовательность. Согласно второй, наоборот: работам соответствуют стрел- ки, а кружки с цифрами — их последовательности. У каждой из методик име- ются свои достоинства, но в данной работе описывается первая методика.

Сетевой график вычерчивается по нескольким простым и наглядным пра- вилам:

* + - на графике должна быть исходная работа (кружок, из которого могут выходить стрелки, но не входит ни одна);
		- на графике должна быть итоговая работа (кружок, в который входят стрелки, но не выходит ни одна);
		- на графике не должно быть «тупиков» (работ, никак не связанных с итоговой);
		- на графике не должно быть «хвостов» (работ, не связанных с исходной работой);
		- на графике не должно быть «петель» (ситуации, когда выйдя из одной работы, можно было бы опять прийти к ней).

Графики можно строить по частям (режиссерская часть, музыкальная часть, материально-техническое обеспечение и т. д.), а затем объединять («сшивать») их в одну структуру.

* Третий этап: упорядочение работ в зависимости от их длительности (вычерчивание сетевого графика в календаре) и является, собственно, построе- нием сетевого плана. Этот этап начинается с определения так называемого

«критического пути» — наиболее длительной цепочки работ. Определение

«критического пути» — центральный момент построения сетевого плана, так как при этом определяется то минимальное количество рабочего времени, ко- торое необходимо для реализации всей программы.

Выявление «критического пути» чрезвычайно важно. Во-первых, это дает знание о временном минимуме, необходимом для подготовки и проведе- ния мероприятия. Во-вторых, определяет те участки работы, которые требуют неукоснительного соблюдения сроков, чтобы не сорвать режим всей програм- мы. Резерв времени на самом «критическом пути» равен нулю, тогда как на любом другом пути он больше нуля и, тем самым, в-третьих, на них выявляют- ся резервы времени. Подобный график позволяет менеджеру более рациональ- но распределять работников по участкам, учитывая имеющиеся резервы време- ни. Более того, сетевой план, будучи наглядным изображением последователь- ности планируемых операций, дает возможность организации контроля за вы- полнением работ по этапам, а в случае необходимости — и обоснованного из- менения сроков.

## Социокультурная деятельность в системе организационного управле-

***ния***

Процесс, при котором социально – культурная деятельность становится

предметом относительно самостоятельного внимания со стороны системы управления, есть не что иное, как более или менее точное отражение развития объективной реальности в сфере культуры. Сегодня растет потребность в новом управленческом подходе к поиску оптимальных путей взаимодействия различ- ных структур, оказывающих непосредственное влияние на внутренние и внеш- ние процессы социально – культурной деятельности. Именно поэтому одним из главных стратегических направлений совершенствования управленческой дея- тельности социально – культурных институтов становится развитие и внедре- ние в практику современных технологий управления мобильных, конкуренто- способных, построенных на научной основе, вбирающих в себя новейшие дос- тижения научно-технического и социального прогресса. Сложность решения этой проблемы заключается в том, что управление социально – культурной дея- тельностью как наука сравнительна молода. До сих пор недостаточно разрабо- таны ее теоретико – методологические основы.

Система управления – это совокупность элементов (подсистем), объеди- ненных информационными связями и процессами, направленными на достиже- ние некоторых целей. Отсюда следует, что деятельность социокультурного ин- ститута должна выстраиваться таким образом, чтобы исполнители данного вида деятельности, выполняли ее в соответствии с планом действий эффективно, а также знали цели своего учреждения.

Проблему организационного управления в социально-культурной дея- тельности мы рассмотрим на примере конкретного объекта – *Красноярская краевая филармония.*

При построении любой реальной системы управления в организации, в данном случае на примере Красноярской краевой филармонии, следует учиты- вать следующие факторы:

* цели должны быть понятными всем работникам филармонии;
* система целей должна реализовать глобальную цель;
* в концертной организации должны существовать каналы «обратной свя-

зи»;

* сотрудники должны иметь регламентирующие их деятельность должно-

стные инструкции;

* удовлетворенность в работе должна обеспечиваться выбранной систе- мой мотивации.

Таким образом, система организационного управления как в филармо- нии, так и в любой организации – это одно из ключевых понятий менеджмента, которое тесно связано с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. Наряду с этим, под системой организационного управления понимается упорядоченная совокуп- ность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функциониро- вание и развитие краевой филармонии как единого целого. В рамках данной системы протекает весь управленческий процесс (от проектной стадии до ко- нечного результата), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

К элементам системы относятся как сама деятельность концертной орга- низации, так и ее исполнители, а также службы и другие звенья коллектива. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. *Вертикаль- ные связи* – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерар- хичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Вместе

с тем, связи в системе организационного управления могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи* отражают движения управленче- ских решений и информации между так называемыми линейными руководите- лями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность концертной орга- низации или ее структурных подразделений. *Функциональные связи* образуют по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления. Соответственно используется такое понятие, как полно- мочия (право на принятие решений). Полномочия разделяются по функциям, по масштабу управления и по объему полномочий деятельности.

Тем не менее, следует констатировать, что сегодня система организаци- онного управления Красноярской краевой филармонии существует практически в том же виде, в котором она сложилась исторически, и строится, в первую очередь, в зависимости от ее специализации, тем самым, отражая три основных направления деятельности: творчество, организацию, экономику (рис. 6). Сле- дует отметить, что уровень менеджмента, решающего организационные, эко- номические и хозяйственные задачи, непосредственно влияет на выступление артистов и коллектива в целом. Недаром в одном из самых известных в мире Кливлендском симфоническом оркестре (США) на 100 музыкантов приходятся 60 менеджеров.

Главный бухгалтер (бухгалтерии и плано- вый отдел)

Нач. кадровой политики (отдел кадров)

ДИРЕКТОР

Художественный руководитель

Зам. дир.

по концер. дея-ти

Зам. дир.

по филар. работе

Зам. дир.

по безопасности

Зам. дир. по АХЧ

Службы безопасности

Хозяйственные службы

МКЗ и

Органный зал

Руководители твор. коллективов

БКЗ

Концертный отдел

Филармониче- ский отдел

Лекторий

Маркетинговый отдел

Пресс служба

Рис.6. Схема системы организационного управления (линейного типа) Красноярской краевой филармонии

Таким образом, данную схему построения системы можно отнести к ли- нейному типу организационного управления. При такой структуре руководите- ли подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному ру- ководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей сис-

темой только через него. Следовательно, директор филармонии несет полную ответственность за результаты как творческой деятельности, так и функциони- рование вверенного ему учреждения. Доминирующим принципом построения линейной структуры служит *вертикальная иерархия*, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.

Наряду с этим есть и определенные трудности. Каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения ком- плекса работ по управлению социально – культурным институтом. В условиях современного уровня развития окружающей среды и происходящих в ней про- цессах, такой тип организационного управления филармонией становится не рациональным, так как увеличиваются уровни управленческой иерархии и ко- личество подчиненных подразделений, а вместе с этим и их различная функ- циональная направленность.

Наряду с этим, в рамках совершенствования существующей линейной системы организационного управления деятельностью филармонии, возможно выделить и рассмотреть следующие типы структур аппарата управления, кото- рые в большей мере соответствуют специфики концертной организации – это линейно-функциональная и матрично – штабная системы управления.

В основе формирования линейно – функциональной системы организаци- онного управления лежит принцип полноправного распорядительства: каждый функциональный руководитель имеет право давать указания по вопросам, вхо- дящим в его компетенцию, вместе с тем структура данного типа сохраняет и основной принцип единоначалия. Это создает условия для формирования аппа- ратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за вы- полнение своих функций. Такая децентрализация работ между подразделения- ми позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления от- дельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повысит эффективность функционирования ныне существующего аппарата управления концертной организацией (рис. 7).

Отличительная особенность матрично – штабной системы организацион- ного управления заключается в том, что она отражает виды руководства как линейного, так и линейно – функционального, обеспечивая тем самым всесто- роннюю координацию деятельности концертной организации, сохраняя един- ство распорядительства и контроля за ключевыми организационно – техноло- гическими решениями на высшем уровни (рис. 8).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Кон- |  | Мар- |  | Пресс |  | Коор. |  | Гл. |  | Отдел |  | отдел |  | Хоз. |  | отдел |  | Служ |
| церт- |  | кетин |  | - |  | рабо |  | бух. |  | планир, |  | снабжен |  | служ |  | тех. |  | ба |
| ный |  | тин- |  | служ |  | ты |  | отдел |  | отчет- |  | мат. |  | бы |  | обесп |  | безо- |
| отдел |  | говый |  | ба |  | конц. |  | бух- |  | ности и |  | группа |  |  |  | дея- |  | пас- |
|  |  | отдел |  |  |  | залов |  | гал- |  | контр. |  |  |  |  |  | ти |  | ности |

Взаимодействие Прямое подчинение

**ДИРЕКТОР**

**Художественный ру- ководитель**

**Зам. директора по концертной деятельности**

**Зам. директора по эконо- мическим вопросам**

**Зам. директора по об- щим вопросам**

**Нач. кадровой политики** (отдел кадров)

**Консультант**

Филар- мониче- ский отдел

Коор. дея-ти творчес. коллек- тивов

Лекто рий

Рис. 7.Схема системы организационного управления линейно – функционального типа (проект)

Красноярской краевой филармонии

Координирующий руководитель Система управления качеством

Зам. директора по управлению каче- ством

***Отчеты***

**Лидер**

**ДИРЕКТОР**

Функциональные руководители

Консультант

Зам. директора по экономиче- ским вопросам

Отдел снабжения

Отд. плани- рован.

Отдел внутреннего аудита качества деятельности

Линейные руководители

Начальник отдела кадровой по- литики

Гл.бух. бухгалтерия

Маркетинговый отдел

Художественный руково- дитель

Зам. директора по кон- цертной деятельности

Зам. директора по общим вопросам

***Мотивация***

***деятельность Красноярской краевой филармонии***

Филармонический отдел

***Обеспечение***

Концертный отдел

Хозяйственные службы

Координация дея – ти творческих коллективов

***Координация***

Пресс – служба

Отдел технического обес- печения

Лекторий

Прямое подчинение

(выход) координация и взаимодействие

(вход) взаимодействие и обеспечение

Координация работы концертных залов

**Производственный процесс**

Служба безопасности

Рис. 8. Схема системы организационного управления матрично – штабного типа (проект)

Красноярской краевой филармонии

Целесообразным представляется и изучение *факторов*, оказывающих влияние на построение систем организационного управления, которые имеют ситуационных характер, а именно:

* + состояние внешней среды, влияющую непосредственно на всю дея- тельность филармонии;
	+ технология работы концертной организации;
	+ стратегический выбор руководителя филармонии в отношении по- ставленных целей.

Следовательно, процесс формирования системы организационного управления Красноярской краевой филармонии должен включать в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку рег- ламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регули- рующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в системе орга- низационного управления.

Совершенствование системы организационного управления – естест- венный, необходимый и постоянный процесс для всех современных социаль- но – культурных институтов. Данный процесс обусловлен не только методи- ческими рекомендациями, изложенными в научной и специализированной литературе, но и конкретной ситуацией на культурно – досуговом рынке го- рода, целями учреждений культуры, культурными ценностями, перспектива- ми оптимального развития социально – культурной деятельности, а также опытом и знаниями современных руководителей. Практика изобилует ком- бинированными системами организационного управления, соединяющими в себе свойства традиционных, дивизиональных и матричных структур. Вместе с тем, особую актуальность проектирование (совершенствование) системы организационного управления деятельностью концертной организации при- обретает и в связи с началом в мае 2007 года реконструкции здания и реор- ганизации деятельности Красноярской филармонии. В результате проекта будут решены проблемы дублирования функций и несоответствия матери- ально-технических возможностей возрастающим творческим задачам. По мнению, руководителя агентства культуры администрации Красноярского края З.Б. Благих: «Красноярская филармония должна стать настоящим домом муз. Это концертные залы, отвечающие международным стандартам по всем составляющим, развитая инфраструктура обслуживания посетителей кон- цертного комплекса. Это концертное учреждение с полным набором высоко- профессиональных коллективов и солистов, способных на мировом уровне

удовлетворить культурные и эстетические потребности различных категорий населения. Именно такой – современной, единой, сильной, устремлённой в будущее обязательно станет новая красноярская филармония».

Таким образом, обобщая требования, которые предъявляются как к концертной деятельности филармонии, так и современной системе организа- ционного управления концертной организацией, следует отметить, что мето- дика проектирования системы должна основываться на научных принципах управления и учитывать личные качества и опыт руководителей, а также осуществлять такое управление, которое направленно на адаптацию социо- культурного института к быстро меняющейся внешней среде.

Список литературы

1. Дымникова А. И. Управление культурой в рыночной экономике /

А.И. Дымникова. – СПб., 2000.

1. Зеленина Л. Э. Программно-целевое планирование деятельности уч- реждений культуры / Л.Э. Зеленина, Г.Л. Тульчинский. – М ., 1987-66 с.
2. Новикова Г.Н. Социально-культурные технологии / Г.Н. Новикова. -

М.: МГУКИ, 2003. - 216 с.

1. Соколов К. В. Долгосрочное планирование в сфере культуры / К.В. Соколов. – М.: ВИПКРК, 1987-118 с.
2. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие /

Г.Л. Тульчинский СПб.: «Лань», 2001.-384 с.

1. Чикинева Н.В. Управление качеством в процессе организации соци- ально-культурной деятельности: Дипломная работа, научный руково- дитель Е.А. Ноздренко / Н.В. Чикинева, Е.А. Ноздренко. – Красноярск, 2007.
2. Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: российский и зарубежный опыт / Е.Л. Шекова. – СПб.: Алетейя, 2006. – 185 с.

Лекция 4.

# Темы: Культурные программы как метод управления. Технология раз- работки и обеспечения реализации культурных программ.

**Технология фандрейзинга в социально-культурной сфере.**

## Культурные программы как метод управления. Технология разра- ботки и обеспечения реализации культурных программ

Технология разработки культурных программ должна давать ответ на ряд вопросов:

* + Кому и зачем нужна конкретная программа?
	+ Какая необходима программа (по объему и содержанию)?
	+ Кто будет разработчиком программы?
	+ Как будет разрабатываться программа?
	+ Кто будет реализатором программы?
	+ Каким образом будет организована реализация программы?

С технологической точки зрения особый интерес – своей масштабно- стью, трудоемкостью разработки представляют региональные перспективные программы поддержки и развития социально-культурной сферы. В рамках данной дисциплины дальнейшее изложение указанной темы ориентировано на разработку программ именно этого типа.

*Кому и зачем нужна программа?*

Заказчиком разработки культурной программы могут быть различные социальные субъекты (органы власти, общественные организации и т. п.). Однако чаще всего необходимость в разработке программы возникает у мес- тных органов государственного управления, нуждающихся в определении приоритетов развития культурной деятельности в регионе на определенную перспективу. Разработка программы может быть обусловлена также необхо- димостью координации и интеграции сил и средств различных субъектов для решения какой-то общей комплексной задачи (например, культурная про- грамма Олимпийских игр в Сочи). Кроме того, культурная программа явля- ется важнейшим условием и предпосылкой привлечения средств из различ- ных источников, дает конкретный материал для организации рекламной дея- тельности, PR и т. д. В любом случае заказчик программы должен четко и ясно отдавать себе отчет в том, какого рода программный документ и для че- го он намерен получить, и принять по этому поводу решение. Отсутствие стремления, неясность намерений и цели негативным образом влияет на ка- чество социокультурной программы.

*Какая программа необходима?*

В мировой социокультурной практике существует два крайних вариан- та культурной программы: в «американском» духе - «мягкий» вариант сводит программу к совокупности поступивших заявок и проектов; «жесткий» пред- полагает трудоемкое исследование, конкретизацию приоритетов в расписан- ные по конкретным срокам виды работ на перспективу. Следует только пом- нить, что в любом варианте материалы как «большой» программы (в «жест- ком» варианте), так и конкретные проекты в рамках схемы приоритетов (в

«мягком» варианте) должны иметь не только полное рабочее исполнение, включающее подробно прописанные проблему, идею, цели, задачи, содержа- ние, обоснование обеспечения, схему контроля реализации. Необходимо также иметь аннотацию программных документов, их краткий вариант для использования в качестве раздаточного, рекламного материала, исполь- зуемого в PR-акциях продвижения программы.

*Кто будет разрабатывать программу?*

Разработкой программы могут заниматься непосредственно сами со- трудники аппарата управления соответствующего государственного органа. Однако опыт показывает, что у такого пути имеются существенные не- достатки: во-первых, разработка перспективной программы требует серьез- ного отвлечения от текущих дел, что зачастую не идет на пользу ни текущим делам, ни разработке; во-вторых, чиновник, остающийся в кругу хорошо ему знакомых текущих проблем, с большим трудом может выйти за их горизонт, что принципиально необходимо при такой разработке. Поэтому в высшей степени целесообразно привлекать для такой разработки независимых спе- циалистов, хорошо ориентирующихся в современных культурных процессах, их динамике, местных особенностях и традициях. Опыт показывает, что не- бесполезным оказывается привлечение специалистов из гуманитарных вузов, научных центров.

Однако, по мнению специалистов, полностью перепоручать разработку сторонним специалистам не следует — разработка может оказаться излишне абстрактной и утопичной, вариантом безответственного прожектерства, иг- рой ума, представляющей, в лучшем случае, теоретический интерес — не бо- лее. Поэтому в группу разработчиков обязательно должны войти также мест- ные работники культуры, как наиболее опытные и компетентные из них, так и молодые, инициативные и перспективные специалисты. Существенно об- легчит разработку полноценной программы, а главное — последующую реа- лизацию, привлечение к ее разработке представителей местной зако-

нодательной и исполнительной власти (депутатов — членов комиссии по культуры, ведущих чиновников соответствующих служб), а также предста- вителей общественности (творческих союзов, общественных организаций), ведущих журналистов, интересующихся проблемами местной истории, тра- диций и культурной жизни. Организационно привлечение всего этого круга лиц может быть оформлено в виде комиссии по разработке программы, соз- дания временного трудового коллектива и т. д. С активными участниками разработки могут быть заключены конкретные договоры подряда, трудовые соглашения, договоры на куплю-продажу интеллектуальной собственности.

*Как будет разрабатываться программа?*

Сама разработка включает: анализ состояния сферы культуры в регио- не, проведение специального исследования (опросов, анкетирования, наблю- дений, контент-анализа документов и прессы), проведение семинаров, кон- ференций и т. п. Такой путь, однако, серьезно задерживает и удорожает раз- работку. На основе исследований (по которым представляется аналитический отчет) надо выработать рекомендации, и только на их основе — собственно проектную часть программы. Существенно повышает эффективность и ре- зультативность разработки технология апробационно-поисковых деловых игр, хорошо зарекомендовавшая себя на практике. С ее помощью можно в сжатые сроки, за счет интенсивной работы не только получить содержатель- ный программный документ, но и сформировать группы поддержки и реали- зации этой программы.

*Кто и как будет осуществлять программу?*

Поскольку к участию в игре привлекались специалисты-практики сфе- ры культуры и сопряженных с нею сфер деятельности, между ними в процес- се игры сложились определенные контакты и даже сотрудничество на стади- ях поиска решения реальных проблем, выработки конкретных проектов та- ких решений, то одним из важных результатов игры является не только по- лучение проекта программного документа, но и формирование инициа- тивных групп, коллективов единомышленников, что решающим образом ска- зывается зачастую на ходе и результатах внедрения программ. Собственно проект программы после его оформления должен пройти традиционные ста- дии согласования и утверждения. Целесообразно также провести презента- цию программы с широким привлечением СМИ. Однако успех дела в реали- зации программы, в конечном счете, прежде всего, зависит от средств, акку- мулированных для ее осуществления. Решение этой важнейшей задачи от-

нюдь не сводится к борьбе за выделение бюджетных средств и предполагает интенсивные усилия в духе фандрейзинговой технологии.

## Технология фандрейзинга в социально-культурной сфере

Конкретной менеджментной и социально-культурной технологией, по- зволяющей консолидировать усилия и средства государства, бизнеса и обще- ственности выступает фандрейзинг (fundraising) – деятельность по привлече- нию и аккумулированию финансовых средств из различных источников на реализацию социально-культурных проектов и программ.

По своим целям и содержанию эта технология близка к поиску и при- влечению инвестиций. Однако если в последнем случае основанием для при- влечения потенциальных инвесторов является перспектива извлечения при- былей из реализации долговременных коммерческих или промышленных проектов, то фандрейзинг ориентирован на реализацию отдельных или крат- ковременных проектов и программ, не имеющих непосредственной коммер- ческой выгоды. Сказанное не означает, однако, что фандрейзинг это нечто сугубо благотворительное. В этой технологии тесно переплетаются интересы государственных органов власти, делового мира, общественности, профес- сиональных сообществ, возможности коммерческой и некоммерческой дея- тельности. Иначе говоря, фандрейзинг позволяет плести из конкретных инте- ресов, имеющих конкретное финансовое выражение (кто и за что готов пла- тить деньги) реальную ткань обеспечения культурной жизни.

*Технологическое содержание фандрейзинга*

Источники финансирования в сфере культуры. Мировой опыт финан- сирования поддержки и развития сферы культуры знает три основных типа экономики культуры в зависимости от механизма ее финансирования:

«Романский» тип (например, в Италии, Испании, во Франции), когда культура финансируется преимущественно централизованно, за счет госу- дарственных средств. Так, в Италии финансирование культурных акций и ис- кусства могут осуществлять только правительственные организации или ча- стные лица, пользующиеся доверием государства, разновидностью и край- ним выражением этого типа была советская экономика культуры. Недаром до сих пор "утверждается, что и в условиях рынка российской экономике культуры "ближе французский путь".

"Германский" тип, характерный для ФРГ и стран Скандинавии. В этом случае центральными властями оказывается только патерналистическая под- держка, а государственное финансирование осуществляется преимуществен- но из местных бюджетов и через независимые структуры и фонды.

"Англо-американский" тип, когда государство выступает лишь вдохновителем и патроном определенных направлений, а финансиро- вание осуществляется за счет привлечения частного капитала, в том числе за счет налоговых льгот.

Такая типология сводится к трем система фандрейзинга в социально- культурной сфере со следующими механизмами:

1. централизованно, непосредственно через государственные структуры;
2. государственные средства объединяются с привлекаемыми иными средствами и через независимые или местные структуры, т.е. с максималь- ным использованием местного самоуправления и самоорганизации сферы культуры и искусства;
3. практически исключительно за счет спонсорства и благотворительно- сти, но с государственным политическим и правовым регулированием (прин- цип "длинной руки").

Применительно к российским социально-экономическим условиям, возможные источники финансирования имеют следующую структуру:

* 1. Бюджетные (государственные): бюджет текущего содержания; фи- нансирование потребителя социально-культурных услуг; программы: феде- ральные, региональные, межрегиональные, отраслевые, межотраслевые, ме- стные.
	2. Внебюджетные (негосударственные): спонсорство и благотвори- тельность: коммерческие и некоммерческие организации, граждане; между- народные программы и проекты: гранты, премии, стипендии; коммерческая деятельность: платные услуги, дополнительная коммерческая деятельность, банк культуры, страховая деятельность.

*Негосударственная поддержка социально-культурной сферы*

Российская сфера культуры динамично реагирует на социальные и экономические изменения в обществе, в том числе и на постепенное приве- дение технологии менеджмента в соответствие с принципиальной многоук- ладностью, гибкостью и пластичностью самой сферы культуры. Например, те же учреждения культуры и те же работники культуры, как и всегда, собст- венно, занимаются подготовкой и проведением выставок, конкурсов, фести- валей, концертных программ, вечеров и т.п. Сегодня существенно меняется заказчик этих мероприятий и акций. Несколько отходят с первого плана (вместе с бюджетным финансированием) органы государственной власти. Но деятельность коммерческих структур, банков, промышленных и сельскохо-

зяйственных предприятий и организаций, партий, общественных движений проявляет все большую заинтересованность в сфере культуры.

В этом плане они даже оказываются зачастую более заинтере- сованными в сотрудничестве, чем сама сфера культуры и работники культу- ры, привыкшие к государственному финансированию и дотациям. Несмотря на трудности с бюджетным финансированием, например, в Санкт-Петербурге не закрылся ни один театр, наоборот, открылись еще девять. Ярким событи- ем в театральной жизни города стал уже регулярный театральный фестиваль стран Балтики, не имеющий практически бюджетной поддержки. В России, как и во всем мире, политика, экономика, коммерция не могут полноценно и эффективно действовать без сотрудничества со сферой культуры.

Кроме того, бурно развивается некоммерческий маркетинг и деятель- ность соответствующих некоммерческих (нонпрофитных) организаций: фон- дов, организаций, движений, агентств, бюро. Их работа во многом заключа- ется в поддержке культурных проектов и программ, учреждений культуры, творческих союзов, объединений, исполнителей и коллективов.

*Основные формы негосударственной поддержки социально- культурной сферы****.***

Сфера организационно-экономического сотрудничества бизнеса и со- циально-культурной сферы достаточно богата формами. Следует различать три основных их вида: спонсорство, патронаж и благотворительность.

***Спонсорство*** – это целевые субсидии для достижения взаимных целей, т.е. взаимовыгодное сотрудничество, фактически, реализация совместных проектов. Спонсорская поддержка оформляется договором, содержащим вза- имные обязательства сторон (спонсирующего и спонсируемого). Обычно речь идет о конкретных временных, хотя и, возможно, масштабных проектах. Спонсирование может осуществляться в виде выделения финансовых средств (субсидировании), оплаты счетов, возвратных или частично- возвратных платежей, закупок оборудования, инвентаря, учреждения пре- мий, стипендий, гонораров, призов и т.д. В любом случае условия, на кото- рых предоставляется" спонсорская поддержка, должны быть оформлены спе-

циальным договором и прилагаемыми к нему специальными протоколами.

***Патронаж*** – покровительство, не только финансовое, но и организа- ционное, оказываемое на стабильной и долговременной основе. Обычно па- тронируются конкретные учреждения и организации, отдельные лица. Па- тронаж может оформляться долговременным договором или даже органи- зационными документами, когда патрон входит в круг соучредителей учреж-

дения культуры с определенными правами и обязательствами. Примером может служить широко практикуемое в зарубежном музейном деле "членст- во" (membership).

***Благотворительность*** же является проявлением филантропии, не предполагая каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны полу- чающих поддержку. Благотворитель демонстрирует акт свободной воли (по каким мотивам - тема особая), «оказывая поддержку. Поэтому и оформляется благотворительность обычно актом дарения. Благотворительностью в сфере искусства является меценатство. *Меценаты* - это преимущественно частные лица, которые жертвуют часть своего личного состояния на искусство. За ру- бежом некоторые фирмы или директора фирм организуют благотво- рительные проекты для управления пожертвованиями. Кроме того, сущест- вует большое число грантов, выделяемых фондами, образованными специ- ально для пожертвований.

На практике одной из главных проблем поисков негосударственной поддержки оказывается именно неспособность видеть разницу между патро- нажем, благотворительностью, пожертвованиями, общественными субси- диями и бизнес-спонсорством. Это относится не только к миру искусства, но и к деловому миру. Довольно часто организации культуры и искусства, пред- ставив коммерческим фирмам тщательно разработанные проекты на спонси- рование, получали лишь незначительную поддержку сугубо благотворитель- ного характера.

# Организационное и техническое обеспечение фандрейзинга

Осуществление деятельности по привлечению и аккумулированию фи- нансовых средств (фандрейзинг) предполагает ее организационное и техни- ческое обеспечение.

*Организационное обеспечение* складывается из создания ряда условий, необходимых для успешного фандрейзинга. Прежде всего, необходим счет, на котором будут аккумулироваться средства. В случае разовой фандрейзин- говой кампании это может быть счет существующей организации – кампания сбора средств, практически любой проект может быть реализован фактиче- ски любыми структурами. В случае систематически осуществляемого фанд- рейзинга, или масштабного длительного проекта, создаются специальные не- коммерческие организации.

*Техническое обеспечение* включает в себя оборудование офиса, в кото- ром можно осуществлять необходимые контакты, а также необходимую орг- технику, так как многое в успехе дела зависит от оформления и внешнего ви-

да документов и информационных материалов, оперативной связи. Поэтому в фандрейзинговой кампании важно наличие необходимой оргтехники.

*Информационное обеспечение* фандрейзинга включает в себя подго- товку информационной базы данных (сведений о донорах, с которыми будет вестись работа), необходимых информационных и рекламных материалов, а также задание системы учета.

Сведения о донорах (информационная база данных) должна содержать необходимую информацию о всех потенциальных донорах и жертвователях, отобранных для работы по упоминавшимся основным четырем группам (го- сударственные организации, коммерческие организации, некоммерческие ор- ганизации и частные лица). По каждой из четырех групп (категорий) необхо- димо составить перечни адресатов. А по каждому потенциальному донору иметь, как минимум, следующие сведения:

* полное и сокращенное название организации ее адрес;
* телефон, факс, E-mail;
* фамилии, имена, отчества, социальный статус (должности, зва- ния, степени и проч.) первых должностных лиц, а также лиц, принимаю- щих решения по вопросам спонсорства, благотворительности, патронажа;
* их личные пристрастия в сфере культуры, хобби и т.д.;
* сфера (виды) деятельности фирмы, ее потребители, клиенты, това- ры, партнеры;
* экономическое состояние фирмы;
* географическая зона деятельности фирмы;
* какие сферы и виды деятельности являются для этого донора предпочтительными для оказания поддержки;
* информация о формах и объемах традиционно оказываемой под- держки.

"Глубина" информационной базы данных может быть и большей, что зависит от целей, опыта, имеющихся контактов и т.п. Обычно база данных по каждой категории составляется по территориальному (географическому) признаку. Он является наиболее естественным в плане социальной среды фирмы-донора, в которой формируется ее репутация, имидж, общественное мнение. Хотя все чаще географический фактор оказывается не столь сущест- венным.

# Выбор стратегии фандрейзинга

Существует много различных способов по привлечению средств, и не- обходимо затратить какое-то время на размышления о том, какой метод наи-

лучшим образом подойдет Вашей организации в любой данный момент вре- мени. Перед тем, как начать главную фандрейзинговую кампанию, которая отнимет у много времени, усилий принесет много суеты, - подумайте, не бу- дет ли для вас лучше, просто, занять денег, получить соответствующую ссу- ду. Если у Вас, есть веские основания полагать, что Ваши расходы покроют- ся, хотя бы реализацией услуг, в сочетании, возможно, с основным грантом от Вашего регионального совета искусств или местной администрации, то, вероятно, было бы проще одолжить на короткий срок некоторую сумму де- нег. В Великобритании, например, по гарантированию ссуд, предоставляя го- сударственную гарантию на случай невозврата кредита заемщиком. Про- грамма стимулирует банки и другие учреждения давать ссуды на те проекты, которые в противном случае являлись бы высокорискованными.

В планировании и переговорах с потенциальными донорами необходим позитив и осознание услуг и преимуществ предложения, перспектив. В дан- ном случае целесообразно определить: круг взаимных интересов, конкурент- ное преимущество компании, социальные выгоды донора, параметры при- влекательности проекта. Успех представителя социокультурной организации во время переговоров во многом зависит от уверенной позитивной позиции не «просящего», а предлагающего сотрудничество.

Существуют примеры проведения успешных рекламных кампаний за увеличение правительственного финансирования. Большинство таких кампа- ний предпринимались крупными, общенациональными организациями, та- кими как Государственный Эрмитаж или русский музей, Библиотека акаде- мии наук, уверенными в своем общественном статусе и в том, что разразится скандал, если они будут частично или вообще закрыты, и эффект закрытия повлияет на туристскую индустрию Великобритании. Маленькие, но обще- национальные организации, вероятно, будут менее влиятельными.

Рекомендации в процессе выбора фандрейзинговой стратегии:

* Поставьте акцент на нуждах людей, общества, а не на нуждах органи- зации.
* Не следует искать спонсора для покрытия Вашего долга в банке.
* Слушайте, что говорит каждый донор. Не присваивайте себе знание то- го, что хотят люди - лучше спросите.
* Помните, что существуют такие фирмы, деятельность и репутация ко- торых могут нанести урон репутации вашей организации. Поэтому следуйте заповеди, выраженной в первой строфе первого псалма Давида - не надо хо-

дить в собрание нечестивых, сидеть в кругу развратителей и стоять на пути грешных.

* Если Вам известно, что Вы получаете деньги вследствие личных сим- патий ответственных лиц, знайте, что Вы уязвимы и в Вашем менеджменте могут произойти перемены.
* Чем глубже корнями уйдет спонсорство в политику компании, тем дольше будут продолжаться обязательства спонсора, а значит, успешнее бу- дет проект.
* Вдохновляйте и привлекайте доноров привлекательным, выполнимым и стоящим проектом.

Важным условием успеха является поддержание тесного контакта со спонсором в течение всего периода осуществления проекта. Чем теснее со- трудничество, тем успешнее будет проект, а это обещает и более продолжи- тельную дальнейшую связь со спонсором.

**Анализ эффективности фандрейзинговой кампании** должен давать ответы на три основных вопроса.

1. насколько поставленные вами цели кампании соответствовали объек- тивным потребностям (эффективность поставленных целей).
2. насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям

(результативность кампании).

1. насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени, людей) на получение этого результата.

Такой анализ возможен только при налаженной системе учета. Картина эффективности (результативности и экономичности) проведенной кампании предполагает наличие таких данных как:

* количество обращений с предложениями о поддержке;
* количество положительных ответов;
* сумма полученных средств;
* доля или процент положительных ответов от общего числа запросов;
* средняя сумма поддержки;
* доход, полученный на единицу (или сотню) запросов, одного работника и т.п.

Список литературы

* 1. Галуцкий Г.М. Управляемость культуры и управление культурными процессами / Г.М. Галуцкий - М., 1998. - 463с.
	2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
	3. Дымникова А. И. Управление культурой в рыночной экономике

/ А.И. Дымникова. – СПб., 2000.

* 1. Зеленина Л. Э. Программно-целевое планирование деятельности учреждений культуры / Л.Э. Зеленина, Г.Л. Тульчинский. – М ., 1987- 66 с.
	2. Столпер Кэролин Л., Успешный фандрейзинг для учреждений культу- ры (Как просить деньги на культуру) / Кэролин Л. Столпер., Кэрен Брукс Хопкинс. – СПб., 1995.
	3. Тульчинский Г.Л. Культура и бизнес: технология современного ме- неджмента. Фандрейзинг в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский. – СПб, 1998.
	4. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие

/ Г.Л. Тульчинский СПб.: «Лань», 2001.-384 с.

* 1. Чижиков В. С. Введение в социокультурной менеджмент: Учеб. по- собие для вузов./ В. С. Чижиков, В. В. Чижиков. – М., 2003.- 384 с.
	2. Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: российский и зарубеж- ный опыт / Е.Л. Шекова. – СПб.: Алетейя, 2006. – 185 с.

Модуль 4.

# КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ФИРМЫ

Формируемые компетенции:

*Социально-личностные*: способность к социальной адаптации; умение работать самостоятельно и в коллективе.

*Инструментальные:* способность к письменной и устной межкультур- ной, в том числе межнациональной и межконфессиональной коммуникации в социальной и профессиональной деятельности.

*Профессиональные*: формирование культуры управления, работы, об- щения и человеческих отношений, личной культуры руководства и со- трудников организации.

Лекция 5.

# Темы: Культурологическое содержание менеджмента. Структура куль- туры менеджмента. Факторы формирования

**организационной культуры. Содержание мотивации и формирование мотивационных условий в социально-культурной деятельности.**

## Культурологическое содержание менеджмента

Современный менеджмент начинается и заканчивается культурологи- ческими сюжетами. Поэтому рассмотрение его технологий естественно за- кончить на вопросах культуры общения, управления и внутрифирменной жизни. Многое на эту тему уже было сказано в разделе, посвященном стилю руководства и развитию мотивации. В дополнение к сказанному можно ска- зать главное с точки зрения технологии современного менеджмента компа- ния предстает культурой — в буквальном смысле, всерьез и по большому счету, со всеми вытекающими последствиями.

Это значит, что к любой организации применимы все характеристики любой культуры. Как и в любой национальной, этнической, профессиональ- ной, возрастной и т. д. культуре, в компании должны быть и всегда имеются (в том числе стихийно складываются): свои нормы и ценности, свои тради- ции, эпос (герои и легенды), фольклор, свои сказочники, шаманы, вожди, субкультуры, их носители и трансляторы.

*Нормы и ценности* могут быть как писанные (осознанные, отрефлекти- рованные), так и неписанные, складывающиеся в практической деятельности как проявление ориентации руководства и других лидеров мнения.

В любом коллективе обязательно складываются свои *традиции и ри- туалы* (прием на работу и увольнение, уход на пенсию, отношение к боль- ным, новое назначение, серьезные личные события, подведение итогов, празднование серьезного успеха и т. п.). Такие традиции устанавливаются сами, даже без вмешательства руководства. Но, с очевидностью, лучше, что- бы этот процесс контролировался и направлялся.

В каждой организации обязательно складываются свои *легенды*. Име- ются даже обязательные сюжеты, изустно передающиеся в коллективе. На- пример, сюжеты типа «Как рядовой сотрудник дорос до...», «Как и за что у нас увольняют», «Шеф тоже человек» (со своими слабостями, и ничто чело- веческое ему не чуждо), «Как у нас умеют прощать», «Какие у нас бывали ЧП» и т. п. И этот процесс тоже может направляться и контролироваться.

В пространстве любой компании, как любой живой культуре, форми- руются и развиваются *субкультуры* (группировки по возрасту, по интересам,

по образованию, по профилю деятельности и т. д.), задающие сложные не- формальные отношения, выдвигающие своих неформальных лидеров. Такие субкультуры впоследствии могут стать доминирующими, отлиться в фор- мальные организационные структуры. И опять-таки, плох тот менеджер, ко- торый пассивно воспринимает этот естественный процесс или воспринимает его как зло и пытается искоренить. Этот естественный процесс также может быть обращен на пользу делу, придать новые импульсы развитию фирмы как социального института. Как и любая культура, организация, с этой точки зрения, подобна системе игр со своими правилами, распределениями ролей, сценариями, победами и поражениями.

Культурологическое содержание менеджмента, на первый взгляд, трудноуловимо, нечто «мягкое» и факультативное в менеджменте, но и самое стабильное, выступающее предпосылкой и фундаментом всего остального. В современном менеджменте все более отчетливо на первый план выходят культурологические проблемы. Непосредственной организации менеджмента все более явно предшествует выработка видения, образа фирмы, представле- ний о ее социальной миссии, принятых ценностях, идеалах, нормах. Факти- чески речь идет об ответе на вопросы «Кто мы такие?», «Чего мы хотим?»,

«Что для нас свято?» и т. п. – о культурном самосознании и самоидентифи- кации. Только на этой основе могут разрабатываться долговременная страте- гия и приниматься конкретные решения.

Замечательное свойство культуры состоит в том, что она всегда есть, даже если о ней не задумываются вовсе, и специально не работают над ее формированием. Везде, где есть человек, где он что-то делает с другими людьми, складываются определенные способы действий, поведения, обще- ния, их писанные и неписанные правила, т. е культура. В полной мере отно- сится это и к культуре менеджмента. Даже если менеджеры не думают о культуре, складывающейся в их фирме, о стиле общения, приема, отношений с общественностью и прессой, они все равно будут. И чем меньше заду- мываются менеджеры над этим, тем вернее сложившиеся культура и стиль не будут способствовать росту репутации фирмы и самих менеджеров, будут разрушительно сказываться на мотивации персонала. Организационная (кор- поративная) культура и фирменный стиль являются наиболее полным и инте- гральным выражением культуры управления и работы, личной культуры ме- неджеров фирмы и ее персонала.

Следовательно, организационная культура и фирменный стиль очень важны в современном менеджменте, а в социально-культурной сфере осо-

бенно. С одной стороны, как предпосылка менеджмента, тот характер и спо- соб отношений, образ организации и ее руководства, которые утверждаются и распространяются в деятельности фирмы, с другой – сам менеджмент как сознательные и целенаправленные действия формирует определенный фир- менный стиль.

Образ (имидж) организации, подобно двуликому Янусу, обращен и ад- ресуется в две стороны: к внутрифирменной жизни и вовне. Разумеется, ор- ганизационная культура и фирменный стиль — это, прежде всего, внутрен- нее дело организации, то, что складывается и формируется в ней самой. Но одновременно они оказываются и ее лицом, обликом, по которому о ней су- дит социальное окружение.

## Факторы формирования организационной культуры

Для формирования и утверждения образа компании, ее репутации не- обходимо учитывать факторы и компоненты организационной культуры. Рассмотрим их в логической последовательности, переходя от внешних фор- мальных компонентов и факторов к более глубинным.

*Информационный дизайн* включает в себя выработку знаков, полно- ценную знаковую систему графических, изобразительных, словесных, звуко- вых и т. д. символов компании.

* + Прежде всего, это краткость и благозвучие названия и аббревиатуры этого названия. Их неблагозвучие влечет за собой нежелательные ассо- циации, а значит, непривлекательность для целевой аудитории самой компа- нии.
	+ Следующий компонент – эмблема, которая может иметь исполнение как на основе изобразительного символа (привлекательный зверек, растение, здание, архитектурный или ландшафтный силуэт, фигурка, профиль и т. п.) или специально выполненного написания аббревиатуры, или как их комби- нация.
	+ В корпоративных документах могут быть приняты особые шрифты, по которым легко распознаются материалы именно данной организации. Мо- гут быть приняты и определенные цвета, а то и цветовая гамма, ис- пользуемые в документации, рекламе, оформлении, одежде сотрудников и т. д.
	+ В успешных организациях принимаются также звуковой или музы- кальный символ фирмы: звук, интонация, музыкальная тема. Они могут ис- пользоваться в организации распорядка рабочего дня, при проведении меро-

приятий, как позывные, в рекламе. Возможно также использование фирмен- ных запахов, специальных дезодорантов, освежителей и т. п.

* + Неотъемлемым элементом корпоративной культуры организации сегодня выступает слоган компании – фраза, в которой кратко выражена жизненная позиция и миссия компании, ее «кредо», «символ веры» ее со- трудников от высшего руководства до рядового персонала.

Перечисленные основные элементы информационного дизайна важны тем, что они создают систему знаков, информирующих о компании, о ее су- ществовании, о ее присутствии «здесь и сейчас», и которые могут участво- вать в других, более сложных проявлениях фирменного стиля, в том числе и того же информационного характера. Так, на основе эмблемы, названия, шрифтов и цвета вырабатывается логотип – особое написание названия и юридического адреса, которые используются в бланках — «шапка» докумен- тов (писем, приказов, инструкций и т. д.), конвертах, визитках, сувенирах, значках. Нередко разработкой логотипа, бланков, конвертов и визиток огра- ничивают выработку «фирменного стиля», заказывая такую разработку у специалистов-дизайнеров. Однако информационный дизайн, а тем более, фирменный стиль – проблема более серьезная и комплексная. Например, компоненты информационного дизайна могут использоваться в оформлении рабочих мест, офиса компании, внешнего облика ее сотрудников и т. д.

*Архитектурный дизайн* включает в себя внешний вид здания (или подъезда), размещение построек, их планировку. Речь идет не обязательно об архитектурном проекте, застройке и т. п. Но важно помнить, что для репута- ции компании важен и адрес офиса, здание (приспособленное или ново- стройка), вид фасада, табличка с наименованием, благоустроенность подхода и подъезда к входу, оформление и чистота самого этого входа.

*Оформительский дизайн* (дизайн оформления) предполагает хорошо продуманное оформление внутренних помещений, рабочих мест, приемных. Речь идет не только об интерьере, мебели, оборудовании и оргтехнике. Важ- но, например, чтобы посетитель или начинающий работник легко ориентиро- вались во внутренних помещениях. Поэтому очень полезно продумать сис- тему указателей, с помощью которых можно было легко ориентироваться в коридорах и помещениях фирмы.

*Внешний облик сотрудников*, включая одежду, прическу и макияж, мо- жет иметь различную степень нормативности – от униформы, спецодежды до просто мелких деталей одежды, использующих фирменный стиль (галстук, нагрудный знак, цветок и т. п.). То же касается и прически. Не обязательно

всем сотрудникам делать одну и ту же прическу или пользоваться одинако- вым макияжем. Может быть принята и система простейших запретов («как не принято») на внешний вид персонала.

Информационный дизайн, архитектурный дизайн, дизайн оформления и внешний облик могут стать предметом специальной целостной разработки проекта системного (программного) дизайна компании, что, разумеется, тре- бует привлечения высококвалифицированных специалистов-дизайнеров. Важно только помнить, что никакой проект не может создать «с нуля», «из головы» фирменный стиль и организационную культуру. В конечном счете, перечисленные дизайнерские составляющие выражают и воплощают опреде- ленную культуру управления, работы, общения и человеческих отношений, личную культуру руководства и работников организации.

Эти вопросы тесным образом связаны с проблемами психологии управления, культуры руководства и т. д. Компоненты, которые определяют организационную культуру и фирменный стиль организации: стиль управле- ния, стиль деловых отношений, стиль поведения и личная культура менедже- ра.

*Стиль управления* выражает не только культуру руководства и подчи- ненных, но и определенную степень зрелости коллектива. Это и соблюдение ритмичности в работе, равномерность распределения заданий и сроков, и оп- ределенная работа по разрешению и профилактике конфликтов и т. д. Прак- тика показывает, что решающую роль здесь играет личность руководителя, накладывающая неповторимый отпечаток на стиль и культуру управления, режим работы, ее ритм, распределение заданий и контроль исполнения.

Стиль деловых отношений – важнейший компонент, по которому партнеры, посетители и другие судят об организационной культуре фирмы. Обязательность, личная заинтересованность и ответственность, точность, оперативность — наилучшее свидетельство надежности организации, вызы- вающее доверие к ней и ее руководству, сотрудникам.

Стиль поведения определяет как характер общения, так и поступки со- трудников компании (как в рабочее, так и в свободное время). Общение включает в себя как вербальные, так и невербальные аспекты. Поэтому для фирменного стиля важны не только манеры ее сотрудников, способы разре- шения ими конфликтов и недоразумений между собой, чувство юмора, но и культура их речи, их способность понятно выражать свои мысли и намере- ния, их поведение (особенно публичное) во внерабочее время, личная жизнь.

Личная культура – наиболее полное и в то же время трудноуловимое выражение организационной культуры и фирменного стиля. Если руководи- тель не занимается сознательным выстраиванием собственного имиджа, то особенности его личности переходят на организацию в целом.

## Содержание мотивации и формирование мотивационных условий в социально-культурной деятельности

Мотивация – это система внутренних факторов (движущих сил), побу- ждающих человека к деятельности, придающих этой деятельности опреде- ленную направленность и содержание.

Смещение внимания на мотивацию в менеджменте, помимо прочего, выражает изменение в понимании природы человеческой личности. Челове- ческое поведение не сводится к реакции на внешние стимулы, и его поведе- ние не программируется инстинктами. Мотивация выражает понимание че- ловека как существа, способного к самопрограммированию и самоорганиза- ции. Более важным является выработка представлений о содержании и меха- низме действия мотивации, с какими бы потребностями она ни была связана. Любая мотивация опреде-

ляется жизненным диском- фортом, напряжением, ис- пытываемым личностью и вызванным дисбалансом, несоответствием желаемого и реального. Поэтому структура мотивации может иллюстрироваться схемой, которую предлагает Г.Л.

Тульчинский (рис.8).

овлетворенности ведет результат труда, но ни-

При таком подходе к уд

Рис.8. Структура мотивации

как не наоборот, как это понимается в других моделях, рассмотренных в со- держании второго модуля дисциплины. Показательна трактовка заработной платы в различных концепциях мотивации. С точки зрения Маслоу, зарплата является способом удовлетворения различных (практически всех) потребно- стей. По Герцбергу, зарплата есть фактор условия (неудовлетворенности), но не мотивации, и лишь иногда, при условии адекватной связи с результатом, становится мотивом. Согласно Тульчинскому, зарплата может быть мотива- цией только при определенных условиях: работник должен придавать зара- ботной плате особенно высокое значение (зарплата как ценность, как символ)

и работник должен верить в связь между заработной платой и производи- тельностью труда. В этом случае заработная плата для выполнения стимули- рующей функции может быть разбита, например, на три составные части: за выполнение должностных обязанностей; выплаты за выслугу лет, индекси- рованную инфляцию; по результатам конкретной деятельности. Первые две части выплачиваются гарантированно, последняя – с учетом ситуации и ко- нечных результатов.

Проблема мотивации в менеджменте тесно связана с проблемой успе- ха. Для современных концепций мотивации, таким образом, характерна все нарастающая роль субъективно-социальных факторов оценивания, учиты- вающих социальную природу человеческой личности. По точному замеча- нию В. А. Ядова, если отвлечься от потребностей, объединяющих человека с животным миром (в еде, сне, тепле, продолжении рода и т. д.), оставить только собственно человеческое, то останется всего одна потребность. Един- ственная, хотя и по-своему интегральная, потребность быть чему-то соприча- стным, тому, что придает смысл существованию (идея, вера, дело, дети... – дом души у каждого свой), и в этой сопричастности не быть забытым, поте- рянным, быть замеченным, именованным, окликнутым.

Фактически речь идет о том, что личность склонна расценивать как ус- пех (профессиональный, деловой, жизненный). Роль проблемы успеха в ос- мыслении мотивации была отмечена еще на заре становления современной психологии У. Джемсом, предложившим «*формулу счастья*»: где С — сча- стье (фактически, самооценка), У – успех, а П – притязания. Эту формулу любил Л. Н. Толстой, прочитывавший следующим образом: «Счастье это дробь, где в числителе – то, что о тебе говорят другие, а в знаменателе – то, что ты думаешь о себе сам». С этой точки зрения быть счастливым очень просто – надо либо добиваться успеха, либо снижать уровень притязаний и амбиций.

Представление об успехе как доминирующем мотиве хорошо разрабо- тано в современной психологии, психологии менеджмента в том числе. Тра- диционная точка зрения предполагает, что люди делятся на две основные группы: мотивируемых преимущественно стремлением к успеху и мотиви- руемых преимущественно стремлением избежать неудачу. Разработаны и ис- пользуются добротные методики и тесты, позволяющие выявить степень мо- тивированности успехом и избеганием неудачи, позволяющие строить инди- видуальные «алгебры поведения» (Аткинсон, Хекхаузен и др.). Были даже предложены культурологические обобщения, согласно которым «западный»

человек на 75% мотивируется стремлением к успеху и на 25% — избеганием неудачи, а «восточный» (например, японец) — наоборот — на 25% стрем- лением к успеху и на 75% избеганием неудачи.

Однако более глубокий анализ показывает, что между успехом и не- удачей (в качестве мотивационных факторов) нет простой симметрии, вы- явился ряд неоднозначных обстоятельств. Так выявилось, что люди, мотиви- руемые стремлением к успеху, склонны удачи приписывать себе, а причины неудач приписывать обстоятельствам, злой воле противников и т. п. В этом плане они оказываются существенно зависимыми от внешних оценок. Люди же, мотивируемые преимущественно избеганием неудач, лучше «держат» удары судьбы, поскольку причину неудач видят в себе, а успех относят на обстоятельства и поэтому ищут резервы решения проблем в себе самих. И самое главное, разные люди по-разному понимают сам успех.

Исследовательская литература предлагает классификацию успеха по различным основаниям и соответствующих основных видах мотивации, а значит и типах личности:

* Успех-признание (популярность, известность) – этот тип мотивации характерен для молодых людей, начинающих профессионалов.
* Успех-признание у «значимых других» – у того социального окру- жения, на которое ориентируется личность (семья, друзья, начальство, лю- бимые учителя, специалисты-профессионалы и т. д.).
* Успех-преодоление – способность личности решать все более слож- ные профессиональные, деловые и жизненные проблемы (такое поведение чревато опасным профессиональным поведением, а то и жизненным «каска- дерством»).
* Успех-самопреодоление, стремление к совершенству – одно из про- явлений самосознания мастера, когда внешние оценки уже менее существен- ны, по сравнению с критериями, задаваемыми себе самой личностью.
* Успех-призвание, когда ценностью является сама возможность за- ниматься любимым делом, а не какие-то внешние оценки результата.

Эти виды мотивации могут быть представлены в виде шкалы успеха. Интервалами на этой шкале будут виды успеха как меры зрелости личности, от признания к призванию нарастает автономность личности, ее свобода, а значит – ответственность. Для работы с персоналом в менеджменте эта шка- ла принципиально важна – менеджеру очень важно знать, с кем он имеет де- ло. Например, в случае с личностью, мотивируемой преимущественно стрем- лением к признанию, задача менеджера (воспитателя, родителя) заключается

в своевременном признании достигнутых результатов. Это хорошо знают хо- рошие менеджеры, тренеры, режиссеры, родители – что значит вовремя при- шедшее признание. Поэтому сознательно программируются пусть маленькие, но победы. Не менее важно знать и кто для сотрудника является авторитетом (значимыми другими) и, по возможности, не препятствовать в соотнесении личности с ними. «Каскадерам», мотивируемым стремлением к преодоле- нию, разрешению проблем, надо только вовремя такие проблемы предлагать.

Но уже с мастеров в социально-культурной деятельности начинаются трудности, достигающие пика в отношении призванных. Внешние оценки их деятельности для них мало значимы. Критерии и основания они находят в самих себе, сами себе поднимают планку оценок. Учить их, давать задание не имеет смысла, они делают не то, что кому-то надо, а то, что не могут не де- лать. Для них даже важен не результат, а сама возможность это делать. Хо- рошие примеры такого поведения давали великие: М. Лютер («На том стою и не могу иначе»), М. В. Ломоносов («Нельзя Ломоносова отставить от Акаде- мии, можно Академию отставить от Ломоносова»). Для окружающих, близ- ких такие люди чрезвычайно неудобны, они себя не щадят, видя в себе толь- ко средство осуществления призвания. Но и других не жалеют.

Единственно конструктивная возможность сосуществования в коллек- тиве – общность интересов. Если ее нет – в коллективе вызреет колоссальной силы конфликтный потенциал. Но если она есть – организация получает мощный потенциал развития. Практически весь научно-технический про- гресс, художественное творчество, социально-культурное развитие в целом осуществляются именно за счет сил – духовных, интеллектуальных и физи- ческих – этих людей. Там, где проходит граница призвания и самозванство, проходит, фактически, граница добра и зла. Безнравственна личность, руко- водствующаяся по отношению к обществу представлениями о собственном достоинстве, и безнравственно общество, руководствующееся по отношению к личности представлениями о ее долге. И наоборот. Нравственна личность, руководствующаяся по отношению к обществу представлениями о долге, и общество, руководствующееся по отношению к личности представлениями об ее свободе и достоинстве. Путь цивилизации – путь самоограничения са- мозванства. Само по себе оно есть проявление воли как инстинкта свободы. А свобода, по сути дела, есть сознание воли, ее самоограничение и ответст- венность.

Формирование мотивационных условий выражается и в определенном нравственно-психологическом климате в коллективе. Критерии оптимально- го нравственно-психологического климата в коллективе достаточно оче- видны – иногда достаточно даже простого наблюдения, чтобы судить о том, какова нравственная атмосфера в фирме. Об этом свидетельствует и отноше- ние к посетителям и клиентам, а также характер общения сотрудников друг с другом (непринужденный и доброжелательный или натянутый). Для нор- мального коллектива характерны частые активные и заинтересованные об- суждения различных производственных вопросов, причем критика не вос- принимается как личные выпады. В таком коллективе важные решения за- частую принимаются в рабочем порядке, без проведения специальных фор- мальных совещаний. Коллеги уважают мнение друг друга, в коллективе вы- соко ценится справедливость. Цели работы и содержание заданий ясны и воспринимаются как личные, отсутствует мелочная опека со стороны руко- водства. Более того, временное отсутствие самого руководства не сказывает- ся на результатах работы. И, наконец, самый объективный критерий – отсут- ствие провалов в работе по вине персонала и слабая текучесть кадров.

Формирование сопричастности общему делу предполагает формирова- ние общего видения организации: ее миссии, состояния, идеологии, перспек- тив. Вне такого видения невозможно правильное и адекватное, заинтересо- ванное понимание решений, планов, проявление ответственной инициативы. При этом важно учитывать» что горизонты такого видения у сотрудников различного уровня могут и должны быть различными как по кругу охваты- ваемых проблем, так и по глубине перспективы. Важную роль играет форми- рование у сотрудника сознания его личной и профессиональной значимости для коллектива и руководства, профессиональной гордости за общее дело, создания чувства уверенности (защищенности и доверия) в отношениях с коллегами и руководством.

Формирование мотивационных условий невозможно без учета такого мощного фактора, каким является личный пример руководителя. Именно его поведение, его решения и отношения выступают для подчиненных главным ориентиром в оценке итогов работы – своей, коллег и фирмы в целом.

Все рассмотренные факторы развития мотивации имеют особое значе- ние в женских коллективах, каковых в социально-культурной сфере боль- шинство. В таких коллективах введение в должность должно осуществляться особенно деликатно и подчеркнуто. Всякие нововведения и особенно реорга- низации должны сопровождаться тщательными разъяснениями их целей,

профилактике возможных опасений. Женщины вообще в большей степени, чем мужчины, нуждаются в «понятности руководителя». Поэтому задания должны даваться максимально ясные, сопровождаться детальными разъясне- ниями их значения, цели, намерений и планов руководства, его личной заин- тересованности. Конфликты в таком коллективе обычно носят более выра- женный личный характер. Больше внимания должно уделяться личным кон- тактам, доверительным отношениям при категорическом избегании впечат- ления предпочтения, сексуальной агрессии. Многое в женском коллективе зависит от правильного тона в общении руководителя с подчиненными, гиб- кости трудового режима, организации социальной поддержки персонала.

Список литературы

1. Галуцкий Г.М. Управляемость культуры и управление культурными процессами / Г.М. Галуцкий - М., 1998. - 463с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
3. Тульчинский Г.Л. Культура и бизнес: технология современного ме- неджмента. Фандрейзинг в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский. – СПб, 1998.
4. Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебное пособие

/ Г.Л. Тульчинский СПб.: «Лань», 2001.-384 с.

1. Чижиков В. С. Введение в социокультурной менеджмент: Учеб. по- собие для вузов./ В. С. Чижиков, В. В. Чижиков. – М., 2003.- 384 с.
2. Шекова, Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: российский и зару- бежный опыт / Е.Л. Шекова. – СПб.: Алетейя, 2006. – 185 с.

Модуль 5.

# ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формируемые компетенции:

*Социально-личностные*: способность использовать этические и право- вые нормы, толерантность.

*Инструментальные*: моделирование критериальной базы системы управления качеством в социально-культурной сфере.

*Профессиональные*: маркетинговый анализ эффективности управления в социально-культурной сфере.

Лекция 6.

# Темы: Содержание понятия «эффект» и «эффективность». Виды и уров- ни анализа эффективности в социально-культурной сфере.

**Проблема управления качеством в процессе организации социально- культурной деятельности.**

## Содержание понятия «эффект» и «эффективность»

Центральной и ключевой проблемой теории и практики менеджмента является проблема эффективности. Особое значение эта проблема имеет применительно к менеджменту в социально-культурной сфере, где оценить эффективность деятельности чрезвычайно трудно в силу особенностей ме- неджмента в этой сфере, сложности прослеживания однозначной зависимос- ти между конкретными результатами и итогами работы, поддающимися ко- личественному анализу (прибыль, объем продаж и т. д.), трудностями выра- жения и характеристики результатов. Важнейшими проблемами современно- го бизнеса, как коммерческого, так и нонпрофитного, становятся выходящие на первый план действия трудноуловимых, трудноизмеримых и практически непредсказуемых факторов. Недаром современный менеджмент называют

«управлением по слабым сигналам».

Успех дела зависит не от способности решать хорошо структурирован- ные задачи с явно выраженными параметрами, а в умении учитывать и ис- пользовать неявно выраженные импульсы среды и управлять сопротивле- нием — внешним и внутрифирменным. Проблема анализа эффективности достаточно актуальна и для руководства социокультурной организацией и для органов отраслевого и регионального управления, определяющим сте- пень рациональности вложенных ресурсов на культурные проекты, програм- мы и мероприятия (особенно в условиях дефицита бюджетных средств). Эф- фектность самих мероприятий часто не вызывает сомнения, но степень эф- фективности может быть разной.

Специфика социально-культурной сферы предполагает, что для реше- ния проблемы эффективности управления социокультурной деятельностью недостаточны чисто экономические (финансовые, затратные, ресурсные и т. д.) критерии, выработанные на материале эффективности материального производства. Анализ, же эффективности применительно к данной сфере не-

посредственно предполагает выработку более широкого подхода, выхода в более широкий контекст и уточнение этого контекста.

Рассмотрение проблемы эффективности предполагает несколько уточ- нений. Прежде всего, это касается понятий эффекта и эффективности, содер- жание которых очень часто смешивается. Так, говорят об «эффекте от ис- пользования нового оборудования», «эффекте от внедрения новых форм ра- боты», «эффекте управления» и т. п. Проводятся даже анализы и исследова- ния с целью выявления эффекта отдельно взятых мероприятий культурно- досугового (концерты, спектакли и т. д.) или менеджментного характера, что является очевидной подменой понятий, так как речь фактически идет не столько об эффекте, сколько об эффективности.

*Эффектом* обладает любое взаимодействие – как вещественное, так и информационное. Эффект выступает как результат (основной или побочный) такого взаимодействия вне зависимости от его целей и назначения. В этом плане эффект – абсолютная (безотносительная) характеристика, выражающая результат любой деятельности. Эффективностью обладает не любое взаимо- действие и не всякий процесс, а лишь имеющие определенные цели. Очевид- но, что эффективность нельзя отождествлять исключительно с какой-то од- ной сферой управления, например, с финансированием, или с материально- техническим обеспечением, или с управлением персоналом. *Эффективность*

* синтетический и интегральный показатель, характеризующий всю деятель- ность учреждений культуры во всей ее полноте. На этом основании иногда ищут пути и возможности расчета универсального, единого показателя эф- фективности, имеющего простое количественное выражение. Например, как известно, основатель советского государства всячески побуждал экономи- стов выработать единый index number — числовой показатель, характери- зующий эффективность развития народного хозяйства в целом.

Сложность решения данной задачи на любом уровне состоит в том, что возможность расчета такого показателя предполагает наличие трех необхо- димых условий: I) наличие точной дифференцированной модели эффектив- ности, выделяющей основные факторы последней; 2) показатели, характери- зующие эти факторы; 3) методику соотнесения этих показателей друг с дру- гом. Иначе говоря, прежде чем интегрировать, надо научиться дифференци- ровать.

# Виды эффективности

Эффективность выражает не только относительность результата дея- тельности к ее целям, но и результата с использованными для его достижения

средствами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.) — как ха- рактеристика оптимальности их использования. Иначе говоря, эффектив- ность – это свойство способа деятельности, если с его помощью цели дости- гаются быстрее, легче, с меньшими затратами.

Нередко эффективность в сфере культуры сводят к характеристикам типа отношения уровня культуры к объему потребления благ и услуг («соци- альная эффективность»), отношение объема деятельности учреждений куль- туры к их ресурсам («использование материально-технической базы»), доход, прибыль, рентабельность («финансовая эффективность») и т. п. Все эти важ- ные показатели уточняют, тем не менее, лишь один вид эффективности – со- отношение затрат и результатов работы. Однако главной характеристикой эффективности является все-таки *соответствие результатов целям*, по от- ношению к которому оптимальность затрат является характеристикой вто- ричной, производной. И тем более эта характеристика важна применительно к социально-культурной сфере некоммерческой по преимуществу. Поэтому доминирование внимания на затратном аспекте эффективности чревато сме- щением акцентов в менеджменте на коммерческой стороне дела исключи- тельно. Распространенность и некоторое доминирование затратной модели эффективности легко объяснимо тем, что она более явна и легко поддается измерению и анализу в точных количественных показателях – натуральных и стоимостных.

Однако отмеченные два вида эффективности не исчерпывают содержа- ние этой центральной для теории и практики менеджмента идеи. Можно и необходимо говорить об эффективности и как о соответствии самих целей деятельности реальным потребностям. Так, необходимость маркетингового анализа и всей маркетинговой технологии менеджмента во многом обуслов- лена именно этим аспектом эффективности. Если цели не будут соответ- ствовать реальному спросу, то, в какой бы степени эти ошибочные цели ни были достигнуты на практике, при чем даже с минимальными затратами, вряд ли менеджмент в целом может рассматриваться как эффективный и быть таковым. Следовательно, в общем виде можно говорить о трех основ- ных видах эффективности:

* + как *отношение затрат к полученным результатам* (Э = Р/3), выра- жающее экономичность использования средств и ресурсов — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получить один и тот же резуль- тат;
	+ как *отношение результата к преследовавшимся целям* (Э = Р/Ц), вы- ражающее степень реализации целей деятельности — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;
	+ в как *отношение целей реальным потребностям*, проблемам (Э — Ц/П), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей — эффек- тивность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные про- блемы.

Данные виды эффективности могут соответственно различаться как

«экономичность», «результативность» и «целесообразность».

Итоговое выражение эффективности Э = Ц/П х Р/Цх Р/3 может быть упрощено за счет очевидного математического преобразования (сокращения Ц) до вида: Э = Р/П х Р/3.

Если цель полностью выражает потребность (Ц/П = 1), а результат полностью реализует цель (Р/Ц =. 1), то эффективность сводима к ее затрат- ной составляющей: Э = 1 х 1 х Р/3 = Р/3.

## Уровни анализа эффективности в социально-культурной сфере

Эффективность (во всех ее трех аспектах) проявляет зависимость от уровня анализа управленческого процесса. Так, можно говорить об эффек- тивности деятельности фирмы и об эффективности управления ею или груп- пой фирм. Если эффективность на уровне деятельности фирмы связана с ана- лизом целей, результатов и затрат в осуществлении ее непосредственных со- циальных функций (для сферы культуры — организация досуга, про- светительская деятельность и т. д.), то эффективность на уровне управления связана с анализом эффективности относительно функций менеджмента (принятия решений, планирования, учета, контроля и т. д.).

То, что это достаточно различные стороны эффективности, наглядно и убедительно продемонстрировал опыт централизации учреждений культуры, создания культурно-спортивных комплексов. С точки зрения управленческих функций, централизация (как концентрация материальных, трудовых и фи- нансовых ресурсов) является фактором безоговорочно положительным, по- скольку всякая централизация ведет к более оперативному административ- ному руководству, упорядочению и унификации планирования, учета и от- четности. Однако централизация, будучи фактором повышения эффективно- сти (целесообразности, результативности и экономичности) управления, не всегда и не при всяких условиях ведет к улучшению и повышению качества собственно культурно-досуговой и т. д. работы учреждений культуры. Если для целей управления чем крупнее централизованная клубная или библио-

течная система, тем лучше (недаром в практике менеджмента давно отмечена тенденция к росту и разбуханию системы управления), то для целей собст- венно деятельности учреждений это не всегда так.

Для целей управления инициирование развития платных услуг в сфере культуры («внедрение хозрасчета») – фактор повышения эффективности. Для целей же деятельности приоритет платных мероприятий зачастую вступает в противоречие с социальными функциями учреждений культуры. Очевидно, что экстенсивное развитие сферы культуры не ведет к росту эффективности как экономичности. Совершенствование методики и форм культурно- досуговой работы, не требуя новых затрат, может привести к росту эффек- тивности.

Таким образом, совершенствование управления может, при снижении затрат и сохранении результатов работы, вести к повышению эффективности деятельности учреждения культуры или сети учреждений. Поэтому именно совершенствование менеджмента и выступает наиболее мощным рычагом интенсификации деятельности учреждений социально-культурной сферы. При рассмотрении эффективности в социально-культурной сфере можно вы- делить три уровня анализа, что обусловлено спецификой конечного ре- зультата деятельности. В качестве последнего в данном случае выступает со- циокультурная деятельность населения – определенного объема, интенсив- ности и структуры. Причем сама эта деятельность, в которой удовлетворяют- ся культурные потребности и запросы, формируются новые, носит целена- правленный и целесообразный характер, связана с затратами. Поэтому при анализе эффективности управления в социокультурной сфере следует разли- чать три уровня:

1. уровень социокультурной деятельности населения, реализуемой в уч- реждениях социокультурной сферы;
2. уровень деятельности учреждений по организации социокультурной деятельности населения;
3. уровень управления деятельностью учреждений социально- культурной сферы.

Таким образом, эффективность – это дифференцированная и много- уровневая характеристика, где существует некоторая степень акцентуации видов эффективности на каждом из уровней. Так, уровень управления явно тяготеет к акценту на экономичность. Уровень деятельности организации – к акценту на результативность. А уровень социокультурной деятельности – на

целесообразность. Поиск интегрального показателя эффективности связан с выявлением возможности ее определения по видам и уровням.

## Проблема управления качеством в процессе организации социально- культурной деятельности.

В настоящее время развитие теории и практики управления осуществ- ляется в различных функциональных плоскостях – стратегический и иннова- ционный менеджмент, управление персоналом, управление качеством, мар- кетинг и многие другие. Это обусловлено множественностью объектов управления в современной организации.

Управление – это функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию ее программы, цели. *Социальное управление*, по мнению Т.В. Безугловой, - це- ленаправленное воздействие на общество для упорядочения, сохранения, со- вершенствования и развития его определенной качественной специфики. Оно обусловлено системной природой общества, общественным характером тру- да, необходимостью общения людей в их жизнедеятельности, в процессе об- мена продуктами материальной и духовной деятельности.

Совершенствование управления учреждений социально-культурной сферы, в частности, повышение уровня качества их деятельности, становится решающим фактором общественного прогресса. *Управление качеством* раз- вивалось в недрах теории и практики научного управления, однако долгое время оставалось достаточно обособленно от него. Лишь в последние годы стало появляться осознание того, что *управление и управление качеством – неразделимые явления,* которые должны рассматриваться вместе как науки о достижении и повышении эффективности деятельности любой организации.

Тем не менее, многие специалисты по управлению практически игно- рируют в своих трудах проблемы управления качеством. Такое положение объясняется в первую очередь тем, что место и роль управления качеством в общей системе менеджмента далеко не очевидны как для специалистов в об- ласти управления, так и для ученых, занимающихся проблемами качества. Единственный факт, который объединяет мнения научного сообщества, что источником формирования общего менеджмента и управления качеством яв- ляется система Ф. Тейлора.

Ф. Тейлор впервые обратил внимание на важность учета вариабельно- сти производственного процесса и оценил необходимость ее контроля и уст- ранения. Система Тейлора включала понятие верхнего и нижнего предела качества, поля допуска, вводила такие инструменты, как шаблон и калибры, а

также должность независимого инспектора по качеству. Эта система предпо- лагала также стандартизацию прогрессивных форм и методов воздействия на качество продукции.

В экономической литературе управление качеством продукции тракту- ется как «процесс руководства деятельностью коллективов предприятий и организаций по достижению и поддержанию динамичной сбалансированно- сти свойств продукции с потребностью в этих свойствах в интересах ее наи- более полного удовлетворения». Тогда ***управление качеством культурного продукта*** – это процесс руководства деятельностью социально – культурных институтов по достижению и предоставлению продуктов и услуг, отвечаю- щих требованиям культурных благ, в соответствии со структурой культур- ных предпочтений и удовлетворенности потребителей.

К концу 80-х годов ХХ века принципы, средства и методы управления качеством стали распространяться практически на все виды деятельности че- ловека. В связи с этим понятие «управление качеством» было стандартизиро- вано. Международный стандарт ИСО 8402 определил управление качеством как «методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для удовлетворения требований к качеству» (Огвоздин В. Ю.). Однако эта дефи- ниция не отражает реальной сущности данной категории.

Поэтому в новой версии стандартов ИСО серии 9000: 2000 *управление качеством* рассматривается как «целенаправленный процесс скоординиро- ванных воздействий на объекты управления для установления, обеспечения и поддержания необходимого его уровня качества, удовлетворяющего требо- ваниям потребителям и общества в целом» (Быков Ю.М.)*.* Здесь процесс сле- дует понимать в качестве совокупности взаимосвязанных или взаимодейст- вующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы.

По мнению В. М. Мишина, такое определение является более универ- сальным и применимо для характеристики управления качеством как для ус- ловий рынка, так и для смешанной экономики, а также для управления в об- ласти качества организаций технических и гуманитарных сфер.

В настоящее время в исследовательской литературе определяется из- вестно три основных модели управления качеством, основанные на следую- щих методах и подходах:

* + - оценочный метод управления качеством деятельности социально –

культурных институтов;

* + - концепция, основанная на принципах Всеобщего управления качест- вом (TQM);
		- подход, основанный на требованиях международных стандартов ка- чества ISO 9000:2000.

Модель управления, *основанная на оценочном методе* (SWOT – ана- лиз), предполагает систематическое проведение самооценки для выполнения сильных и слабых сторон деятельности учреждений культуры, а также поло- жительных и отрицательных факторов его развития. На этой основе выраба- тываются и предлагаются меры для разрешения проблемных ситуаций и улучшения деятельности учреждений сферы культуры.

Модель управления, *основанная на принципах TQM* (Всеобщего управ- ления качеством), также использует метод оценок, однако базируется на бо- лее глубоком анализе деятельности социокультурного института как произ- водителя культурного продукта и услуг. Концепция TQM предполагает на- личие у учреждения культуры четко и ясно сформулированной миссии, стра- тегических целей, которые выработаны в результате всесторонних исследо- ваний потребности внешней среды в основных культурных продуктах, как конечного результата социально – культурной деятельности. Достичь высо- кой эффективности в области качества культурного продукта позволяет со- блюдение принципов TQM, ценность которых заключается в их универсаль- ности:

* + - ориентация на потребителя, что необходимо для обеспечения конку- рентоспособности предлагаемых учреждением культуры культурных про- дуктов и услуг на соответствующем рынке и способствует удовлетворению не только действительных, но и потенциальных запросов потребителей;
		- активная роль высшего руководства социально – культурного инсти- тута, которая состоит в создании необходимых условий для обеспечения единства целей и деятельности учреждения в области качества и для господ- ства идеологии качества среди всех работников;
		- вовлечение сотрудников в процесс реализации стратегических целей в области качества с целью осознания необходимости в улучшениях, для чего требуется специальное обучение сотрудников и в первую очередь руководи- телей функциональных служб и структурных подразделений учреждений культуры;
		- соблюдение процессного подхода к управлению качеством, в соот- ветствии с которым предоставление культурного продукта и управление их качеством рассматривается как совокупность последовательных и взаимосвя- занных процессов;
		- соблюдение системного подхода к управлению качеством, в соответ- ствии с которым социокультурная деятельность рассматривается как про- цесс, результат и система одновременно;
		- постоянное улучшение качества, т.е. отсутствие пределов улучшения деятельности учреждений культуры и ее результатов;
		- принятие решений, основанное на фактах, с целью исключения не- обоснованных решений.

Третья модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000, предполагает установление заинтересо- ванных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования социально – культурной деятель- ности.

Вместе с тем, сегодня для управления качеством, помимо специализи- рованных характеристик, свойственны и все составные части общего ме- неджмента:

1. Планирование – выбор целей и плана действий по их достижению;
2. Организация – распределение задач между отдельными подразделе- ниями или работниками и установление взаимодействия между ними;
3. Руководство – побуждение исполнителей к осуществлению заплани- рованных действий и достижению поставленных целей;
4. Контроль – сравнение реально достигнутых результатов с теми, кото- рые были запланированы.

Таким образом, структуру общего менеджмента можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой и происходит процесс управления качеством деятельности любой современной организации, включая и учреждения социально-культурной сферы. Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уро- вень качества необходима *единая система управления качеством*. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддер- жания соответствующего уровня качества.

Система управления качеством представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высоко- го уровня качества продукции, а соответственно и всей деятельности.

Наряду с этим целесообразно отметить, что ***управление качеством в социокультурной сфере имеет свою специфику.*** Отсутствие системы стан- дартизации качества культурных продуктов делает управление качеством со- циально – культурной деятельности лишь содержащим требования рекомен- дательного и индивидуального характера*.* В этом случае управление качест- вом как процесс воздействия на соответствующие объекты управления целе- сообразно рассматривать в рамках науки управления в целом. Такой подход позволяет менеджерам социально – культурной сферы не только адаптиро- вать опыт управления качеством промышленной отрасли, но и разработать специализированную систему принципов, ряд действий и рекомендаций в отношении управления качеством деятельности учреждений культуры, а также структурировать всю совокупность знаний о качестве культурного продукта и управления им на современном этапе (рис.9).

**Управление качеством**

**СКД**

Политика

качества

Планирование

качества

Управление

качеством

Обеспечение

качества

Улучшение

качества

Цели и задачи,

которые ставит руководство

Разработка

программ ка- чества

Деятельность

по минимиза- ции неэффек- тивности

Создание ори-

ентира на по- требителя и уверенность в качестве

Постоянное

совершенство

Рис. 9. Специфика управления качеством в социально-культурной деятельности

Следовательно, для совершенствования деятельности на основе управ- ления качеством необходимо адекватная организационная структура. Таким образом, специфику управления качеством в социокультурной сфере можно определить как *скоординированную деятельность учреждения, включающую политику в области качества, планирование, обеспечение, мотивацию и контроль качества и направленную на постоянное его улучшение.*

Стратегическое планирование и политика в области управления каче- ством обеспечат основу для постановки целей в управлении качеством со- циокультурного продукта (рис.10). При разработке указанных целей следует учитывать:

* + - фактические и будущие потребности организации и потребителей ее услуг;
		- соответствующие выводы, сделанные на основе анализа деятельности организации;
		- фактические показатели востребованности и качества социокультур- ного продукта;
		- уровни удовлетворенности заинтересованных сторон;
		- результаты самооценки;
		- сравнения с лучшими достижениями, результаты анализа работы кон- курентов, возможности для улучшения;
		- ресурсы, необходимые для достижения целей.

Рис.10. Системный подход к управлению качеством

Ответственность руково-

дства

**ВХОД**

Процессы создания

социокультурного продукта

**ВЫХОД**

Социокуль-

турный про-

Система управления

качеством

**Потре- бители**

(и другие заинтере- сованные стороны)

**Требо- вания**

**ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ**

**Потре- бители**

(и другие заинтере- сованные стороны)

**Удов- лет- ворен**

**-ность**

Измерение, анализ, улучшение

Управление ресурсами

Условные обозначения Деятельность, добавляющая ценность

Поток информации

Цели в области качества необходимо довести до сведения сотрудников организации таким способом, который дает им возможность участвовать в их достижении. Руководству необходимо взять на себя ответственность за пла- нирование системы управления качеством. Это планирование следует напра- вить на определение процессов, необходимых для результативного и эффек- тивного достижения целей и выполнения требований к качеству, соответст- вующих стратегий организации. Важно систематически анализировать ре- зультаты, чтобы вовремя внести коррективы.

На основе результатов планирования системы управления качеством определяются *процессы жизненного цикла социокультурного продукта* и его поддержки, включающие:

* + - необходимые для функционирования организации навыки и знания персонала;
		- ответственность и полномочия для осуществления планов улучшения деятельности;
		- необходимые ресурсы – финансовые, материально – технические, информационные и т. п.;
		- матрица для оценки достижения улучшения деятельности организа-

ции;

* + - потребности для улучшения деятельности организации, включая

средства и методы.

В научной литературе по управлению качеством, наряду с основными научно обоснованными принципами, разработаны и отраслевые системы по- ложений, правил и действий. Так, по мнению Л. И. Рудич, управление каче- ством продуктов социально – культурной деятельности, следует осуществ- лять на базе общих принципов, тем не менее, адаптированных и представ- ленных для деятельности в сфере культуры в виде установок или постулатов по формированию поведения менеджеров в процессе достижения целей в об- ласти качества. Данным автором предложен набор *«Двенадцати основных принципов – установок»*, который с его точки зрения, и составляет основу всей технологии управления в области качества культурного продукта, в данном исследовании культурного продукта филармонии. А именно:

* 1. Включите стремление к высококачественному культурному продук- ту и услугам в положение о миссии своей организации. Если вопрос о каче- стве не включить в стратегию организации, качество будет подчинено дру- гим целям. Следует использовать качество как основу стратегии захвата той доли культурно – досугового рынка, на которую претендует организация.
	2. Обяжите высший управленческий аппарат заниматься качеством. Таким образом, руководство организации должно обеспечить понимание по- литики в области качества, ее продвижение и поддержку на всех уровнях коллектива организации.
	3. Включите обеспечение высокого качества культурного продукта или услуг в задачи каждого менеджера. Обеспечение высокого качества должно быть не менее важным, чем действия по выполнению годовых пла- новых показателей определенных для деятельности организации. За качест- во культурного продукта или услуг менеджеры и руководители творческих коллективов должны нести такую же ответственность, как и за их количест- во.
	4. Сосредоточьтесь на нуждах потребителей. В социально – культур- ной сфере удовлетворение требований потребителя может служить опреде- лением качества.
	5. Предотвращайте дефекты. В современных организациях управление качеством необходимо сосредоточить на изучении социокультурных пред- почтений целевых сегментов рынка, а также предоставляемых социокультур- ных продуктов с тем, чтобы минимизировать неэффективность деятельности организации.
	6. Используйте производственные стандарты с нулевым уровнем де- фектов. Этот идеальный принцип положен в основу системы управления ка- чеством Ф. Кросби. По утверждению ученого, «если людей обязывают рабо- тать, не допуская ошибок, они выполняют это». Концепция нулевого дефекта не является неоспоримой, в особенности в организациях социально – куль- турной сферы.
	7. Подбирайте высококачественных исполнителей и подготавливайте их соответствующе. Для производства высококачественных социокультур- ных продуктов нужна высокопрофессиональная подготовка персонала. По- этому тщательный отбор при трудоустройстве является важным аспектом обеспечения в качественной работы организации.
	8. Введите точную и быстрореагирующую систему информации о ка- честве. Без точной и своевременной информации о неэффективности дея- тельности трудно улучшить качество. Регулярные маркетинговые исследова- ния деятельности организации обеспечивают обратную связь.
	9. Контролируйте процесс производства. Контролируемый производ- ственный процесс – это процесс, который тщательно управляется. Управлен- ческая деятельность социокультурной организации такова, что только функ- ционирование всех механизмом управления как единая система, позволяет осуществлять производственный процесс.

10.Увязывайте призывы к хорошему качеству с обучением. Лозунги о качестве имеют определенный смысл в стимулировании работы коллектива и воспитании нравственности. Тем не менее, они не должны подменять тща- тельную подготовку сотрудников в отношении технологии обеспечения вы- сокого качества социокультурного продукта.

11.Исключите произвольные нормы выработки. В социально- культурной сфере как нигде утвержденные годовые плановые показатели, за- частую подталкивают сотрудников гнаться за количеством в ущерб высоко- му качеству деятельности. Стратегическое планирование должно быть ре-

зультатом тщательного анализа того, как сохранить качество продукта при высоких плановых показателях.

12.Разработайте обучающие программы в области статистики с тем, чтобы менеджеры могли понять, как управлять качеством. Статистические методы – это основа контроля над качеством, процесса инспектирования со- циокультурных продуктов с целью определения их социокультурной ценно- сти и соответствия современным культурным предпочтениям и интересам в социально значимой деятельности.

При внедрении принципов управления качеством необходим соответ- ствующий ***механизм управления.*** Применительно к системному управлению качеством такой механизм следует рассматривать как *совокупность органи- зационных и экономических компонентов и звеньев,* обеспечивающих согла- сованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы управления качеством для достижения целей управления. Он должен обеспечивать выработку и реализацию эффективных целенаправ- ленных управляющих воздействий на многообразные условия и элементы, от которых зависит качество.

В современных условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые социокультурные продукты, когда неожиданно возникают новые воз- можности для деятельности социокультурных институтов и на глазах исче- зают возможности, существовавшие много лет, одним из важнейших крите- риев управления качеством продуктов социально – культурной деятельности становится ***уровень качества***. Учитывая отсутствие стандартов в сфере куль- туры, определение «уровня качества» оцениваемых объектов носит сравни- тельный характер, т.е. уровень качества представляет собой относительную характеристику, основанную на сравнении совокупности показателей качест- ва новых социокультурных продуктов с соответствующей совокупностью ба- зовых показателей общепринятых культурных ценностей.

Наряду с этим, для условий рынка, с точки зрения потребителя, в опре- делении относительного уровня качества продукта социокультурной дея- тельности не все воспринимается однозначно, так как, чтобы судить о каче- стве какого-либо продукта или деятельности, недостаточно располагать только сравнительными данными о всех его важнейших свойствах. Необхо- димо также учитывать условия и меру удовлетворения социокультурным продуктом потребностей целевых сегментов рынка социально-культурных услуг. Следовательно, уровень качества продукта социально- культурной деятельности, прежде всего, связан с показателями эффективности его

функции по своему предназначению и степенью удовлетворенности требова- ниям потребителей.

Таким образом, наиболее правомерным и более объективным, отра- жающим современные условия, представляется уровень качества, характери- зующий результат сравнения полезности определенной совокупности дос- тигнутых показателей качества рассматриваемого объекта (на любой из его стадий жизненного цикла или их совокупности) применительно к условиям его использования с соответствующими значениями показателей образцов конкурентов, эталонов, аналогов и т. п.

В условиях рыночных отношений внедрение и развитие методов и тех- нологий управления качеством в существующие системы управления позво- лят выстроить деятельность организации по следующим основаниям:

1. Цели и задачи в области повышения, обеспечения и улучшения ка- чества деятельности должны находиться в центре финансовой политики; це- лями ее деятельности, как правило, должны быть: удовлетворение запросов и требований потребителя; достижение ожидаемого потребителем качества (с учетом цены) с минимальными издержками; предоставление социокультур- ного продукта и оказание услуги потребителю в установленные сроки.
2. В качестве основного критерия следует принимать удовлетворение потребностей в области предоставления социально-культурных услуг;
3. В предоставлении социокультурного продукта высокого качества следует совершенствовать материально – техническую базу для его обеспе- чения;
4. Необходимы непрерывное и систематическое обучение, специали- зированная профессиональная подготовка высококвалифицированных кадров и постоянное повышение их квалификации в обеспечении качества и управ- лении им;
5. Необходима постоянная добросовестная творческая работа всех со- трудников по повышению, обеспечению и улучшению качества;
6. Требуется воспитание у каждого исполнителя, всех сотрудников глубокого уважительного отношения к потребителю, заказчику, партнеру;
7. Необходимо создавать атмосферу заботы и уважения к работникам любой должностной категории, внимания к их нуждам, запросам и быту.

Таким образом, специфика управления качеством в социально- культурной сфере выражается и определяется симбиозом интуиции и искус- ства высшего руководства вести учреждение к стратегическим целям; высо- ким профессионализмом и креативным подходом к осуществлению профес-

сиональной деятельности сотрудников обеспечивающих связь социокультур- ного учреждения с внешней средой; а также обновлением предлагаемых ус- луг населению и адекватной реализации текущих планов.

Список литературы

1. Галуцкий Г.М. Управляемость культуры и управление культурными процессами / Г.М. Галуцкий - М., 1998. - 463с.
2. Рудич Л. И. Менеджмент социально-культурной сферы. Основы тех- нологии: Учебное пособие. / Л.И. Рудич. – Кемерово: Кузбассвузиз- дат, 1996.-268 с.
3. Шекова, Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: российский и зарубеж- ный опыт / Е.Л. Шекова. – СПб.: Алетейя, 2006. – 185 с.
4. Быков Ю.М. Системы управления качеством в соответствии со стан- дартами ИСО серии 9000: Учеб. пособие / Ю.М. Быков - Волгоград. гос. техн. ун-т. – Волгоград: Политехник, 1999. – 172 с.
5. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. М.: Горячая линия – Телеком, 2001 – 203с.
6. Козлова Т. К. Что такое «культурный продукт»? статья четвертая / Т.К. Козлова // «Клуб»: творчество, общение, интерес», 2006. - № 5 (май).
7. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник для студентов вузов. / А.И. Ор- лов. - М.: Издательство «Изумруд», 2003. - 298 с.
8. Туев В.В. Социально-культурная деятельность как понятие (включение в дискуссию) // Учебные записки. Вып. 23. М.: МГУКИ, 2001- с.25- 39
9. Тулъчинский Г. Л Технология менеджмента в сфере культуры / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: СПб. ГАК, 1996.-192 с.

10.Чикинева Н.В. Управление качеством в процессе организации соци- ально-культурной деятельности: Дипломная работа, научный руково- дитель Е.А. Ноздренко / Н.В. Чикинева, Е.А. Ноздренко. – Красноярск, 2007.

11.Ярошенко Н.Н. Социально-культурная деятельность в контексте фор- мирования новых качеств социального взаимодействия // Учебные за- писки. Вып. 23. М.: МГУКИ, 2001. – с. 39-47.