## Тема 2. Практика социокультурного менеджмента

**План**

**1. Особенности управления персоналом в социально-культурном учреждении**

**2. Механизмы реализации менеджмента в социально-культурной сфере (СКС)**

**3. Экономические, административные и социально-психологические методы менеджмента**

**4. Преимущества и недостатки методов современного менеджмента**

### 1. Особенности управления персоналом в социально-культурном учреждении

Высокий уровень профессиональной управленческой культуры дает возможность менеджеру: предвидеть результаты своей деятельности; прогнозировать развитие социокультурной деятельности; применять различные методы и технологии социокультурного управления; делать работу осознанно, творчески, инициативно; передавать свои знания и опыт исполнителям; выполнять гуманистическую миссию социокультурной деятельности, определять перспективы ее развития.

Профессиональная управленческая культура менеджера социокультурной деятельности структурно складывается из таких компонентов, как личность - его профессионально-статусная позиция — его деятельность.

Структура органов, организаций и учреждений, оказывающих управленческое воздействие на социокультурную сферу, дифференцируется по уровням, направлениям и характеру деятельности, что собственно и определяет соответствующие виды менеджмента и типологию менеджеров.

В зависимости от уровня органа управления, представленные в нем менеджеры социокультурной деятельности градируются соответствующим статусным положением государственной иерархии: - менеджеры отдела культуры при Президенте РоссийскойФедерации;

- менеджеры выборных органов власти (в том числе комитета по культуре Государственной Думы РФ, включая депутатов Госдумы РФ, менеджеров-референтов, обеспечивающих работуукаэанного комитета);

- менеджеры выборных органов представительной власти, аналогичных подразделений субъектов Федерации и муниципальных органов;

- менеджеры органов исполнительной власти (отдел по культуре при Правительстве РФ);

- менеджеры органов исполнительной власти субъектов Федерации, муниципальных органов (зам. губернаторов, зам. глав администрации, курирующих вопросы культуры, образования, туризма, спорта и т.д.).

Статусная иерархия ведомственного социокультурного менеджмента дифференцируется на:

- менеджеров департаментов, отделов и других структур Министерства культуры РФ и других министерств, представляющих те или иные направления социокультурной деятельности, Государственного Российского Дома народного творчества;

- менеджеров по культуре и искусству республик, краев и областей РФ, региональных методических центров;

- менеджеров организаций и учреждений, входящих в структуру социокультурной сферы.

Более углубленный анализ типологии менеджеров по занимаемым должностям на каждом уровне управленческих структур позволяет выделить некоторые особенности причастности работников департаментов, отделов, комитетов к менеджерской деятельности, направленной вовнутрь организации и вне ее.

Начальник департамента Министерства культуры и его заместитель выполняют функции менеджерской деятельности по отношению к коллективу специалистов, входящих в структуру департамента, равно как и начальники отделов департамента осуществляют аналогичные функции внутри отделов. Эти же субъекты управления выполняют менеджерские функции и к нижестоящим органам, организациям и учреждениям культуры и искусства.

Более сложные функции выполняют специалисты указанных подразделений Министерства культуры. В отделах департаментов работают, как правило, узкие специалисты по отдельным отраслям культуры и видам искусства.

Их функциональное предназначение определяется, прежде всего, разработкой перспективных целевых программ и проектов развития конкретных направлений культуры и искусства, но в то же время они обеспечивают продвижение и реализацию их в реальной практике деятельности учреждений культуры, и, стало быть, они также выступают в роли менеджеров по отношению к нижестоящим органам, организациям и учреждениям культуры.

Таким образом, специалисты министерства выполняют двойную функцию: выступают в роли объекта менеджмента со стороны начальников своих подразделений; являются субъектами менеджерской деятельности по отношению к нижестоящим структурам и их сотрудников.

Такая же функционально-ролевая диверсификация наблюдается на уровне работников комитетов по культуре и искусству регионов, отделов культуры муниципальных образований.

Несколько иная модель распределения профессиональных ролей складывается в "низовых", а точнее сказать, "первичных", главных организациях и учреждениях социокультурной сферы, где собственно и происходят основные "события", осуществляется процесс взаимодействия с людьми, ради которого и благодаря которому живут и развиваются все другие надстроечные структуры управления.

Деятельность первичных социокультурных коллективов специфична во многих отношениях:

- они вступают в прямые повседневные отношения с населением, воспроизводя, транслируя культурные ценности и вовлекая людей в культуро-творческую деятельность;

- полифоничность социально-демографического и возрастного состава населения предопределяет дифференциацию технологии работы с ним; непрерывная и последовательная работа с людьми;

- многообразие форм и методов работы;

- необходимость постоянного обновления культурных программ и услуг, инновационный характер деятельности; неустойчивость финансирования, поиски дотационных и компенсирующих источников материальной поддержки; несоответствие численности штатных бюджетных должностей реально осуществляемой и потенциально необходимой деятельности; низкие должностные бюджетные ставки оплаты труда;

- импульсивный, сегментарный, а порой и ненормированный характер трудовой деятельности; работы в дневное, вечернее и ночное время, в выходные и праздничные дни, отсутствие сменности, придающие аномальный, выходящий за рамки общепринятого, традиционного, характер труда.

Такая специфика труда секционирует кадровый состав работников учреждений социокультурной сферы, оставляя в своих рядах самоотверженных, преданных делу специалистов, по существу энтузиастов (с низкой зарплатой), полностью отдающих свой талант, способности и энергию избранной профессии.

Управленческие функции руководителя (директора) такого коллектива эффективно реализуются в условиях фрагментарного структурирования всей деятельности на мелкие сектора, клубные формирования, дискотеки и игровые залы, салоны, филиалы, прокатные пункты, видео- и Интернет-кафе, мастерские и т.д.

Организация деятельности локальных подразделений позволяет гибко и динамично варьировать направления в работе. Близкие по своим функциям структурные подразделения объединены сопричастным менеджментом директора и его заместителей.

Подобная дифференциация структуры всего учреждения и в то же время соподчинение смежных подразделений соответствует матричной структуре менеджмента, построенного по принципу выбора и разработки актуальных проблем, используемого в других отраслях.

Количество таких секторов (подразделений) в каждом отдельном учреждении культуры, например, существенно различается. Все зависит от типа учреждения, его статуса и категории, установленной вышестоящим органом по

структурной сетке (категории дифференцируют численность штатных сотрудников, размер оплаты труда, объем финансирования и др.).

Учреждения культуры первой категории - это в основном крупные Дворцы и центры культуры, штат сотрудников которых позволяет наиболее оптимально "закрыть" специалистами наиболее важные направления деятельности, востребованные запросами и пожеланиями населения.

Учреждения культуры, имеющие более низкие категории и вообще без категорийные, повсеместно имеют дефицит штатных работников, хотя и стремятся его восполнить за счет собственных внебюджетных средств. Но во всех случаях численность сотрудников учреждений культуры различных типов всегда несопоставима с коллективами, скажем, промышленных предприятий или бюрократическими учрежденческими аппаратами управления и др.

Следовательно, "мини" коллектив (5-12 человек) учреждения культуры не может использовать классическую модель менеджмента.

Управление маленькой группой людей основано, прежде всего, на исключительной совместимости и профессиональной компетентности каждого члена группы. В целом это команда специалистов, объединенная единой целью, увлеченная общим делом, ответственная за успехи и просчеты в работе в целом всего учреждения культуры.

Специалисты, работающие в малочисленном коллективе учреждения культуры, всегда работают лучше, если руководствуются собственной мотивацией, а не только должностной инструкцией. Ставка на постоянный и жесткий контроль, следование жестким инструкциям лишает коллектив гибкости и творчества.

Каждый член команды специалистов выполняет собственную целевую задачу в рамках своей квалификации, возглавляя определенное направление в работе учреждения культуры (развитие художественного творчества, организация и постановка культурных программ, работа с детьми и подростками и др.). В этом статусе специалисты учреждений культуры выступают уже как организаторы, менеджеры по отношению к предмету своей непосредственной деятельности, вовлекая в эту сферу различные категории населения.

Профессиональная управленческая культура в основном, деятельном звене иерархии управления (учреждения и организации социокультурной сферы) реализуется на уровне организационного, психологического климата и культуры организации.

Уровень развития указанных категорий зависит от вариантов реализации управленческих функций: централизация или децентрализация, жесткий контроль или самоконтроль. Демократический, либеральный стиль управления в малочисленном коллективе всегда способствует формированию оптимального психологического климата.

Значительную роль в формировании культуры и климата в коллективе специалистов играет стиль его работы с населением. Как учреждение культуры изучает культурные потребности и запросы населения? Как реагирует коллектив на изменения в культурных предпочтениях населения и видоизменяет содержание и формы своей работы? Достаточно ли гибким и мобильным является коллектив и отдельный работник, чтобы адекватно реагировать на изменения культурных потребностей населения?

Если учреждение культуры не в состоянии реагировать на изменения в предпочтениях населения, не может правильно прогнозировать сдвиги во внешней среде, оно обязано привести в соответствие этим изменениям свою кадровую и организационную политику, другие составляющие климата учреждения.

Умение управлять большим и малым коллективом людей, умение оптимально распределять рабочие задания, контролировать, спрашивать и поощрять сотрудников требует от руководителя высокого мастерства, в основе которого находятся знания, умения и навыки, практический опыт и, конечно же, природные задатки управленца.

Казалось бы, все понятно, однако на пути осуществления оптимального управления возникают несколько серьезных препятствий: сам руководитель; исполнители и ситуация.

1.Факторы сдерживания в руководителе:

а) недостаток опыта работы и неумение распределять работу сотрудникам;

б) заблуждение по поводу того, что руководитель выполнит любую работу лучше других;

в) неуверенность в себе;

г) неуверенность в своих подчиненных;

д) нежелание допускать ошибки;

е) боязнь, что подчиненные невзлюбят;

ж) стремление к жесткому контролю;

з) неумение устанавливать эффективный контроль и доводить дело до конца;

и) недостаточная личная организованность и неумение сбалансировать собственную нагрузку;

к) неясность поставленных задач и неумение их объяснить людям;

л) неумение усовершенствовать работу подчиненных;

м) неумение передавать полномочия по должностной иерархии.

2.Противодействие исполнителей:

а) нежелание брать на себя ответственность;

б) недостаток опыта;

в) некомпетентность;

г) боязнь ошибиться;

д) перегруженность работой;

ж) неорганизованность и неумение доводить дело до конца.

3.Противодействие ситуации:

а) недостаток штатных единиц;

б) рискованность решений;

в) обстановка нетерпимости к ошибкам;

г) нарушение очередности и ритма в работе.

Все эти проблемы вместе и по отдельности ведут к желанию действовать, а не руководить. Всякий раз, когда руководитель впадает в заблуждение, что сделает какую-то работу лучше других, у него укрепляется убеждение, что никто, кроме него не сможет так же эффективно выполнить поставленную задачу.

Эта ситуация будет повторяться. Каждый раз, когда руководитель не может объяснить сотруднику, что тот должен сделать, и в случае необходимости обучить его, он обрекает себя на то, что в следующий раз тоже будет делать эту работу сам, ибо никто другой так и не узнал, как ее делать.

Выйти из этой, на первый взгляд, тупиковой ситуации поможет хорошо усвоенная аксиома: даже в том случае, когда руководитель лучше выполняет то или иное дело, он обязан выбирать не между качеством своей работы и работой подчиненного, а между качественным выполнением какой-то одной задачи и обязанностями руководителя, которой и должен посвящать свое рабочее время. В этом случае сотрудники смогут выполнять свою конкретную работу лучше своего руководителя.

Следовательно, умение руководителя распределять работу и давать поручения обладает ценным преимуществом - результат достигается не за счет того, что руководитель может делать лично сам, а за счет того, как он может контролировать весь процесс деятельности учреждения, так как успех приходит благодаря усилиям не одного человека, а многих людей. Сотрудник, который работает на руководителя (учреждение), по сути, является его продолжением.

## 2. Механизмы реализации менеджмента в СКС

Менеджмент СКС имеет свои механизмы реализации: экономический механизм, организационно-административный механизм, персонал-ориентированный механизм,информационный механизм.

**Экономический механизм** направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

**Экономический механизм** — система ресурсного обеспечения (финансовых, материально-технических ресурсов), хозяйственного содержания, хозяйственного расчета и экономического стимулирования (организация

заработной платы, материального поощрения или наказания). Экономические методы: коммерческий расчет, внутрифирменный расчет, цены и механизм ценообразования, широкое развитие спонсорства, благотворительности, привлечение внебюджетных источников финансирования.Организационно-административный механизм - система распределения полномочий (прав и обязанностей), фиксируемая в организационных документах (уставах, положениях, должностных инструкциях), а также формирование организационных структур и контроль штатного расписания учреждений и их подразделений.

**«Персонал-ориентированный механизм»** — работа с кадрами, формирование и развитие мотивации к активной деятельности, систематическому поиску нового и совершенствованию качества результатов труда. Важны «нравственно-психологический климат», «профилактика конфликтов» и т. п. Одно из откровений современного менеджмента — это осознание того, что не структуры порождают проекты и программы, а наоборот — структуры создаются под проекты и программы.

**Информационный механизм** выражаетсяв принятии решения. Принятые решения должны дополняться заданием контроля их исполнения. Решение и контроль взаимно дополняют и предполагают друг друга. Принял решение — задай контроль. Решения связанны с определением целей, желаемого результата и путей их достижения, т. е. с планированием. Последнее же, в свою очередь, предполагает систему учета и отчетности. Учет и отчетность, в свою очередь, являются условием и предпосылкой действенного контроля, который опирается, с одной стороны — на принятые решения, а с другой — на данные учета и отчетности. Как решения (в виде приказов, распоряжений и т. д.), так и планирование (в виде планов и программ), так и контроль (в виде актов, справок проверок и т. п.), так и учет и отчетность связаны с подготовкой, принятием, утверждением, использованием и хранением соответствующих документов, т. е. документооборотом.

## 2.3 Сущность и виды методов менеджмента

Осуществление функций менеджмента реализуется па основе использования особого инструментария, который включает различные методы.

Метод менеджмента- это комплекс способов и приемов воздействия на объект управления, результатом которого является выполнение поставленных компанией целей.

Слово "метод" греческого происхождения. В переводе обозначает способ достижения какой-либо цели. Основное содержание управленческой деятельности отражено в методах менеджмента. Характеризуя данные методы, важно раскрыть их содержание, организационную форму и направленность.

Направленность методов менеджмента отражается в ориентации на систему (объект) управления (компания, подразделение, отдел, фирма и т.д.).

Содержание характеризует специфику способов и приемов воздействия.

Организационная форма - влияние на конкретную сложившуюся ситуацию. Данная ситуация может иметь прямую форму (непосредственное воздействие) либо косвенную (постановка задачи и организация стимулирующих условий).

Практическая деятельность в менеджменте построена на комбинировании ряда методов; как правило, параллельно используются несколько методов и их сочетания. Классификация методов менеджмента является предметом дискуссий, как и многие другие составляющие науки управления.

Как уже было сказано, характеристики методов, обуславливают их многообразие, для более удобного изучения и применения в практике управления разрабатывают классификации менеджмента.

Методы менеджмента разделяются на общие и конкретные.

При этом общие методы относятся к системе управления в целом, без разделения на зоны функционирования, они не предназначены для решения каких-то узких задач.

К группе общих методов относятся: административные, экономические, социально-психологические методы.

Кроме того, существует три группы конкретных методов управления, которые направлены как раз-таки на решение задач из какой-то определенной области. К ним относятся:

методы управления функциональными подсистемами,

методы реализации функций управления,

методы принятия управленческих решений

методы, направленные на решение конкретной проблемы.

По характеру воздействия методы управления бывают формальные и неформальными, а по направленности воздействия прямыми и косвенными.

Методы прямого воздействия подразумевают воздействие на объект управления, предполагающее конкретный результат (например, директор приказал сотрудникам сдать отчеты до конца недели). Косвенные методы, в свою очередь, лишь создают условия для достижения работниками поставленных целей.

Формальные и неформальные методы соотносятся со стилем управления в организации, и указывают на тот стиль поведения, который выбрал руководитель, так, руководитель может воздействовать на подчиненных с помощью формальной власти (приказов, инструкций, указаний) или же посредством установления неформальных контактов.

## 3. Экономические, административные и социально-психологические методы менеджмента

Некоторые авторы разделяют методы управления в зависимости от их содержания, организационной формы и направленности, что отражает, по сути, административное, социальное и экономическое воздействие на управляемую систему. Другие авторы характеризуют их по приемам и способам воздействия. Но в каждом случае методы управления рассматриваются как дополняющие друг друга составляющие и находящиеся в динамическом постоянном равновесии. При этом цель методов менеджмента всегда устойчива - они направлены всегда на людей, которые осуществляют различные виды трудовой деятельности.

Необходимо учитывать, что в каждом конкретном методе менеджмента определенным образом взаимодействуют (сочетаются) и организационная форма, и направленность, и содержание. В связи с этим выделяют следующие **методы управления:**

экономические, обусловленные одноименными стимулами;

организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

социально-психологические, которые применяются с целью повышения социальной активности персонала.

*На рисунке 1 представлено графическое представление методов менеджмента в их содержательном наполнении.*




Административные методы предполагают воздействие на организационные отношения посредством различных инструментов. В основе этого метода лежит безвозмездное отношение субъекта и объекта управления, прямое воздействие на

волю исполнителей путем управленческих команд, обязательных для нижестоящих органов. Одна и та же работа может выполняться в различных организационных условиях: жестокого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, допустимых границ деятельности. Выбираются самые эффективные (по какому-то условию) или оптимальные.

В экономических методах отражается система материального стимулирования труда. Исходя из этого, можно сделать вывод, что система экономических методов в организации представлена системой денежных и не денежных стимулов.

Социально-психологические методы менеджмента базируются на выявлении и учете психологических особенностей работников, а также поведения коллектива организации в целом. Данная группа методов воздействует на сознание коллектива организации с помощью различных социологических и психологических приемов.

В заключении представим характеристику методов по следующим критериями: основа применения, направленность, основные требования к персоналу .

## 4. Преимущества и недостатки методов современного менеджмента

Рассмотрим специфику применения и выделим ключевые достоинства и недостатки каждой из рассмотренными нами группы управления. Итак, как уже было сказано выше, реализация административных методов управления связано с властным воздействием на персонал организации.

Различают пять способов такого воздействия на персонал, краткая их характеристика представлена в таблице 2.

*Таблица 2 - Способы воздействия административных методов*

| Способ воздействия | Сущность | Инструменты |
|---|---|---|
| организационное воздействие | основывается на существовании внутренней нормативной документации, которая регламентирует деятельность персонала | устав, организационная структура, штатное расписание, положение о подразделениях |

| | | |
|---|---|---|
| распорядительное воздействие | предполагает прямое административное регулирование | приказы, распоряжения, указания |
| регламентирование | разработка документов, определяющих порядок управления фирмой | положения определяющие правила внутреннего порядка |
| нормирование | определение границ деятельности фирмы на основе норм и нормативов | нормы выработки, трудовые нормативы |
| инструктирование | знакомят персонал с правилами поведения в организации | инструкции, консультации, брошюры |

Административные методы не предполагают непосредственно стимулирования персонала и в некотором роде ограничивают его свободу.

Если говорить о достоинствах данной группы методов, то можно выделить следующие:

хорошо работают в стандартных ситуациях;

позволяют с минимальными усилиями сохранять организационный порядок,

обеспечивают строгую дисциплину как объекта, так и субъекта управления;

позволяют получить конкретный результат в указанный срок.

Если говорить о недостатках выделенных методов, то в первую очередь можно отметить, что данные методы ограничивают персонал, что в свою очередь, ведет к снижению скорости принятия управленческих решений и ухудшению гибкости организации, поскольку огромное количество процедур и правил увеличивает время на адаптацию. Также стоит отметить, что использование исключительно административных методов управления может негативно сказаться на мотивации и вовлеченности персонала, поскольку, как уже отмечалось выше, они не несут в себе мотивирующего воздействия.

В основе реализации экономических методов менеджмента лежит денежное и неденежное стимулирование персонала.

К материальному денежному стимулированию относят:

- ✓ заработную плату,

- ✓ премии,
- ✓ надбавки,
- ✓ участие в прибыли организации.

К материальному неденежному стимулированию:

- ✓ компенсационный пакет,
- ✓ оплаты обедов, транспорта, мобильной связи,
- ✓ улучшение условий труда, например, предоставление личного кабинета.

Достоинствами применения данных методов являются:

- возможность увеличить производственные показатели и качество продукта при эффективном применении;
- использование потенциала сотрудников через реализацию их материальных потребностей;
- легкость отслеживания работы системы методов, проще определить показатели эффективности.

Недостатками методов данной группы являются:

- повышение затрат для организации;
- краткосрочность воздействия (т.е. пока выплачивают заработную плату человек будет работать, в случае ее задержки или снижения мотивация сотрудников снизиться);
- косвенность воздействия, поскольку невозможно определить, как точно окажет влияние на результат тот или иной метод.

К важнейшим социально-психологическим методам управления относятся изучение, которое направлено на формирование мотивов трудовой деятельности персонала и учет их в процессе управления. Кроме того, есть ряд методов, направленных на повышение творческой активности работников и их инициативности. Сюда можно отнести:

- ➢ развертывание, всемерное поощрение изобретательской деятельности,
- ➢ командообразование,
- ➢ развитие корпоративной культуры,
- ➢ формирование традиций и ценностей организации.

Одним из наиболее актуальных в современных организациях методов является формирование благоприятного социально-психологического климата.

В таблице 3 систематизированы достоинства и недостатки социально-психологических методов.

*Таблица 3 - Достоинства и недостатки социально-психологических методов*

| **Позитивное воздействие** | **Негативное воздействие** |
|---|---|
| Позволяет сформировать положительный климат в коллективе;<br>Нередко требует минимум затрат<br>Рассчитаны на долгосрочное воздействие | Сложно отследить эффективность<br>Требуют индивидуального подхода и значительных временных затрат<br>Не во всех ситуациях применимы |

Таким образом, нельзя подходить к использованию того или иного метода однозначно. Имеется два существенных недостатка методов современного менеджмента:

- невозможность единоличного использования, т.е. использование лишь одной группы методов не эффективно, ввиду одностороннего воздействия;

- отсутствие универсальной системы методов управления, т.е. методы, которые применяются в одной организации, не всегда будут эффективны в другой.

**Литература:**

1. Жаркова, Л. С. Оптимизация процесса внедрения инновационных технологий менеджемента в учреждениях культуры / Л. С. Жаркова // Жаркова, Л. С. Организация деятельности учреждений культуры: учебник / Л. С. Жаркова. – М.: Издательский дом МГУКИ, 2010. – с. 285 – 378.

2. Новаторов, В. Е. Педагогический менеджмент: сущность, содержание, проблемы / В. Е. Новаторов // Новаторов, В. Е. Инновационный менеджмент в сфере культуры: монохрестоматия /В. Е. Новаторов. – Омск: ОГУ, 2007. – с.284 – 287.