**Тема «Управление учреждением культуры»**.

**Управление учреждением** – это деятельность, направленная на обеспечение успешного функционирования учреждения культуры, повышение эффективности его работы в соответствии с меняющимися потребностями потребителей и условиями внешней среды.

В механизме управления взаимодействуют управляемая система – объект управления и управляющая система – субъект управления.

В качестве **объекта управления** выступают

- учреждение культуры

- структурные подразделения учреждения культуры

- персонал учреждения культуры

- экономические ресурсы

В качестве **субъекта управления** выступают:

- управляющее лицо (руководители различных уровней), наделенные полномочиями по управлению каким-либо объектом

- коллективный орган управления ( собрание, совет трудового коллектива и др.)

Взаимосвязь субъекта и объекта реализуется через **систему управления**, включающую: **цели, структуру, кадры управления, функции, методы.**

**1.1Цели управления.**

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых создается, функционирует и развивается учреждение культуры. Целевая функция начинается с установления **миссии учреждения** культуры, выражающий смысл ее существования. В ней детализируются: статус учреждения культуры, принципы работы учреждения культуры, намерения руководства. При определении миссии учреждения культуры учитываются интересы, ожидания и ценности учреждения культуры не только в настоящее время, но и в перспективе. Миссия формулируется руководством учреждения культуры, несущим ответственность за ее реализацию путем постановки целей.

**Цель управления** - это совокупность качественных, содержательных характеристик будущего состояния учреждения культуры.

В соответствии с ней:

- формируются организационные структуры

- выбираются методы управления

- определяются принципы подбора кадров и т.д.

Цели управления можно классифицировать:

- **По содержанию** – в зависимости от объекта управления: кадры, технологии, экономические ресурсы.

- **По времени реализации** – цели могут быть долгосрочными и краткосрочными

- **По уровню управления** – цели могут быть общеорганизационными и целями конкретного подразделения.

При постановке целей необходимо учитывать следующие их характеристики:

- четкая ориентация целей на определенный интервал времени

- конкретность и измеримость

- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами

- адресность и контролируемость.

**1.2Методы управления.**

***Методы управления*** – это способы воздействия управляющего субъекта на различные управляемые объекты, в качестве которых в учреждении культуры выступает трудовой коллектив, технологические процессы, экономические ресурсы.

***Административные методы*** управления включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти: законов, указов постановлений, приказов, распоряжений, инструкций. Эти методы устанавливают и регулируют обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного. Основным административным методом управления является метод принуждения, требующий от подчиненных принятия распоряжения вышестоящего органа к исполнению. Метод принуждения реализуется в устной или письменной форме. Устный приказ это прямое внушение. Письменный приказ – это выраженное в письменном виде требование организации, имеющей юридическое право предписывать своим членам определенные действия для поставленной задачи. Требования эти вступают в силу при наличии под приказом подписи руководителя. К методам управления, в основе которого лежит принуждение, можно отнести также распоряжение, инструктирование и наставление.

***Экономические методы*** – это способы воздействия, в основе которых лежат экономические отношения людей и их экономические интересы. Экономические методы внедряются в учреждениях культуры через формы хозрасчетной деятельности, введение различного рода платных услуг, систему материального стимулирования. Они нацелены на формирование и закрепление позитивной экономической мотивации деятельности сотрудников, уменьшение текучести кадров, развитие их профессиональной инициативы, предприимчивости и личной заинтересованности в успешных конечных результатах. К экономическим методам управления относятся экономический расчет, экономический анализ и экономическое стимулирование.

Главной задачей *экономического анализа* работы учреждения культуры является получение реальных сравнительных данных об эффективности использования финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов учреждения культуры, а также оценка результативности этой работы. Метод *экономического стимулирования* предполагает регулирование заработной платы, использование систематических, периодических и единовременных денежных выплат: надбавок, доплат, премий, материальной помощи. Он позволяет ликвидировать уравниловку при оплате труда, ставя величину денежных выплат в зависимость от конкретного вклада работника в результаты деятельности учреждения культуры, дает возможность регулировать численность штата и перераспределять трудовые ресурсы в соответствии с производственной необходимостью.

Благодаря расширению правовой и организационно-экономической самостоятельности учреждений культуры в них все шире используется метод *хозяйственного расчета*, позволяющий использовать собственный экономический потенциал, развивающий предпринимательскую маркетинговую деятельность учреждений культуры.

**Социально-психологические методы** управления основаны на морально-психологическом воздействии на коллектив и личность с целью приведения личных и групповых интересов сотрудников в соответствие с целями управления. Они опираются в основном, на нормы морали и основаны на формировании и развитии мнения членов общества относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей, нравственных начал в межличностных отношениях коллектива. Социально-психологические методы направлены на решение следующих задач:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей;

- создание и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы совместной работы;

- установление и развитие социальных норм поведения;

- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей;

- проведение воспитательной работы, необходимой для создания фирменного стиля

учреждения культуры, повышение его имиджа, авторитета в современном социуме.

В эту группу методов можно включить ***убеждение, совет, просьбу и внушение***. Они основываются на способности руководителя к контакту с подчиненными, профессиональном опыте и авторитете руководителя. Если сотрудник считает своего руководителя компетентным специалистом и профессионалом, эти методы могут действовать гораздо эффективнее приказа или распоряжения.

Руководитель учреждения культуры, выступающий как организатор делового общения сотрудников коллектива, использует обычно в своей практике все три группы методов, и они накладывают отпечаток на содержание и сущность общения и взаимоотношения между руководителем и подчиненными.

**1.3Кадры управления.**

**Кадры управления** – это специалисты, которым поручено руководства деятельностью других людей, организация их труда.

В соответствии с « Единой номенклатурой должностей служащих» все работники аппарата управления подразделены на три категории

- **Руководители** – те, кто наделен правами принятия решений

-**Специалисты** – те, кто осуществляет управление техническими, технологическими процессами

- **Технические исполнители** – те, кто осуществляет вспомогательную работу по реализации функций управления.

Ключевыми фигурами управления в учреждениях культуры являются руководители. В зависимости от объекта управления принято выделять следующие типы руководителей:

- **Линейные руководители** – осуществляющие общее руководство каким-либо объектом управления в целом;

- **Функциональные руководители** – возглавляющие функциональные отделы и службы, обеспечивающие выполнение какой-либо функции управления.

В зависимости от уровня управления выделяются

- **Руководители высшего звена** управления – дирекция

- **Руководители среднего звена** – линейные и функциональные руководители (заведующие отделами)

- **Руководители низового звена** – заведующие секторами, группами.

Полномочия руководителя высшего звена – директора учреждения культуры определены в Уставе (разделе « управление учреждением культуры»).

**Директор учреждения культуры** выступает представителем учредителя и выполняет свои функции на правах единоначалия. Он является организатором творческо-производственной деятельности, распоряжается финансами, утверждает смету, открывает расчетные счета, утверждает штатное расписание, планы работы, формирует административный аппарат, решает вопросы приема, расстановки и увольнения кадров, принимает меры по стимулированию работников, организует и представляет отчетность в установленном порядке и т.д.

Обязанности руководителей всех уровней конкретизируются в Должностных инструкциях.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, руководители играют в учреждении культуры ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделять три ключевые роли:

1. **Роль по принятию решения**, выражающаяся в том, что руководитель определяет направления развития учреждения культуры, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.д. Право принятия решения имеет только руководитель, и наделенный этим правом он несет ответственность за его последствия

2. **Информационную роль,** состоящую в том, что руководитель собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее в виде фактов и нормативных документов, разъясняет политику и основные цели учреждения культуры.

3. **Роль лидера**, формирующего отношения внутри и вне учреждения культуры, мотивирующего сотрудников на достижение целей, координирующего их усилия. Современный руководитель учреждения культуры должен быть тем человеком, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить, потому что каким бы хорошим и грамотным специалистом не был руководитель, без поддержки он не сможет успешно управлять учреждением культуры.

Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Предметом управленческого труда является информация, которая характеризует состояние управляемого объекта в данный момент. Средством управленческого труда являются мозг человека и средства организационной и вычислительной техники. Результатом управленческого труда является управленческое решение или действие, необходимое для достижения стоящих перед объектом управления целей. Сложность труда руководителя определяется степенью ответственности, масштабами руководства, разнообразием работ, сложностью функций, выполняемых в процессе труда.

**1.4 Стили руководства.**

**Стиль руководства** – это привычная манера руководителя по отношению к подчиненным, направленная на воздействие и побуждение подчиненных к достижению поставленной цели.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства:

* Авторитарный
* Либеральный
* Демократический

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| авторитарный | демократический | | либеральный | |
| Разделение полномочий | | | | |
| Все полномочия руководитель сосредотачивает в своих руках. Устанавливает жесткий контроль. | Разделение власти, участие работников в управлении. Частичное делегирование своих полномочий. | | Минимальное участие в управлении. Максимальная передача полномочий. | |
| ответственность | | | | |
| Вся ответственность возложена на руководителя. | Ответственность частично может быть разделена с подчиненными. | | Руководитель стремится уменьшить свою ответственность. | |
| Принятие решений | | | | |
| Руководитель принимает и отменяет решения единолично. | Руководитель советуется с подчиненными. | | Руководитель старается переложить принятие решений на подчиненных. | |
| Отношение к самостоятельности подчиненных | | | | |
| Руководитель навязывает подчиненным свое мнение. | Руководитель поощряет самостоятельность подчиненных. | | Полная самостоятельность подчиненных. | |
| Методы руководства | | | | |
| Приказания и волевое давление со стороны руководителя. | Обращение к подчиненным за советами, убеждение, служит примером вежливости. | | Просьбы, уговоры, иногда запугивание подчиненных. | |
| Контроль | | | | |
| Руководитель вмешивается в дела подчиненных, критикует их. | | Руководитель отмечает успехи, ненавязчиво контролирует. | | Контроль от случая к случаю. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отношение к критике | | |
| Относится отрицательно, отторгает ее. | Прислушивается, делает надлежащие выводы. | Выслушивает, но выводов не делает. |
| Отношение к нововведениям | | |
| Положительно реагирует на свои нововведения. | Правильно их оценивает. Он новатор. | Избегает всего нового. |
| Контакты с подчиненными | | |
| Амбициозен, держит подчиненных на расстоянии. | Регулярно общается с ними, дает и получает информацию. | Испытывает трудности в общении. |
| Своя оценка | | |
| Считает себя незаменимым, противопоставляет себя коллективу. | Не проявляет превосходства. | Занижает позицию зависимого, часто идет на поводу. |
| Продуктивность работы без него | | |
| Снижается. | Не хуже. | Даже лучше. |

1.5. **Структура управления учреждением культуры.**

**Структура управления учреждением культуры** – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование учреждения культуры как единого целого.

**Элементы структуры**: отдельные руководители, службы, другие управленческие органы.

Отношения между ними поддерживаются благодаря горизонтальным, вертикальным и функциональным связям.

**Горизонтальные связи** (одноуровневые) носят характер согласования.

**Вертикальные связи** (многоуровневые) носят характер подчинения.

**Функциональные связи** действуют по линии продвижения информации и управленческих решений, в зависимости от различных функций управления.

**Организационная структура управления** – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности. В рамках структуры управления протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены задачи и функции управления, права и ответственность за их выполнение, полномочия по принятию управленческих решений.

**Виды структур управления.**

**1.Патриархальная структура**. Она является самой простейшей, в ней отсутствует разделение управленческого труда, и все управленческие функции в ней выполняет один руководитель.

Р

П П П

Она может являться составным элементом более сложных структур. Эффективность ее зависит от способностей личности руководителя. Она характерна для небольших учреждений культуры, с ограниченным числом подчиненных.

2. **Линейная структура**

Р

Р 1 Р 2

П П П П

Она характеризуется большим числом подчиненных: от 7 до 10. Руководителю подчиняются руководители и исполнители нижестоящих подразделений. Реализуется линейная структура в виде приказов, распоряжений, указаний

**3.Функциональная структура**.

Она является альтернативой линейной структуры. Функции в ней распределены между функциональными руководителями. В этом случае в учреждении культуры создаются специальные управленческие отделы, службы: кадровая, финансовая, маркетинговая, организационно-методическая. Они готовят информацию для управленческих решений. Функциональные руководители не имеют права принимать управленческие решения и управлять нижестоящими подразделениями. На отделы учреждения культуры они воздействуют через вышестоящих линейных руководителей (директора или его заместителей). Характерным примером функционального руководителя может служить должность главного бухгалтера.

**4.Линейно-функциональная структура**.

Она является самой распространенной и возникает в результате синтеза линейного и функционального управления. В них лишь линейные руководители могут принимать управленческие решения в пределах своей компетенции. Распределение обязанностей между руководителями зависит от типа учреждения культуры, объема выполняемых работ и ряда других факторов

5.**Линейно – штабные структуры**.

Они характеризуются созданием особых координационных звеньев, получающих право воздействовать на все подразделения учреждения культуры и функциональных руководителей. К этим звеньям можно отнести: совет при директоре, редакционный совет, художественный совет, научный совет, научно-методический совет и др.

6. **Дивизионные структуры.**

Этот тип структуры характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. В современных условиях к данному типу можно отнести управление культурно-досуговыми комплексами, поскольку филиалам предоставлена определенная самостоятельность в осуществлении производственной деятельности, связанной с обслуживанием посетителей. В то же время администрация комплекса оставляет за собой право контроля по общесистемным вопросам, стратегии развития, методической работы, оказанию платных услуг и т.д.