

# **Новые подходы к управлению в сфере культуры**

**Менеджмент** – система управленческой деятельности, обеспечивающей успешное функционирование социально – культурных институтов.

**Менеджмент** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

**Организация** представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

## Среда организации -

Это сочетание внутренних и внешних факторов и условий, способных повлиять на достижение целей организации и ее поведение в отношении заинтересованных сторон.



**Внутренняя среда организации** это факторы внутри организации, которые влияют непосредственно на ее деятельность (цели организации, структура, задачи, технология, люди).

**Внешняя среда предприятия** – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способны влиять на ее поведение (**среда прямого и косвенного воздействия**).

## **Основные внутренние переменные организации:**

- *цели;*
- *структура,*
- *задачи;*
- *технология;*
- *люди.*

# Цели

**Организация** это — группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей.

**Цели** есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

## **Разнообразие целей.**

У организации могут быть разнообразные цели. Например, главная цель коммерческой организации – получение прибыли. Цели некоммерческих организаций чаще сформулированы на предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

В подразделениях, также как и во всей организации, необходима выработка целей.

Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

# Задачи

**Задача** — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории:

- *работа с людьми;*
- *работа с предметами* (машинами, сырьем, инструментами);
- *работа с информацией.*

Два других важных момента в работе — это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

# Цель и задачи учреждения культуры клубного типа

Бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с целями деятельности, определенными в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, муниципальными правовыми актами и Уставом учреждения.

## **Цель Учреждения:**

- организация досуга и приобщение жителей муниципального образования к творчеству, культурному развитию и самообразованию, любительскому искусству и ремеслам.

## **Задачи Учреждения:**

- удовлетворение потребностей населения в сохранении и развитии традиционного народного художественного творчества, любительского искусства, другой самодеятельной творческой инициативы и социально-культурной активности населения;
- создание благоприятных условий для организации культурного досуга и отдыха жителей муниципального образования;
- предоставление услуг социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, доступных для широких слоев населения;
- поддержка и развитие самобытных национальных культур, народных промыслов и ремесел;
- развитие современных форм организации культурного досуга с учетом потребностей различных социально-возрастных групп населения.

# Структура

Формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин *функциональные области*. Понятие *функциональная область* относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

**Структура организации** — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Специализированное разделение труда** - закрепление данной работы за *специалистами*, то есть теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

# Структура учреждения



# Технология

**Технология** - средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

**Технология** — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

## **Классификация технологии по Вудворд.**

- 1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство.*
- 2. Массовое или крупносерийное производство.*
- 3. Непрерывное производство.*

## **Классификация технологии по Томпсону.**

- 1. Многозвенные технологии.*
- 2. Посреднические технологии.*
- 3. Интенсивная технология.*

# **Технологии социально-культурной деятельности**

**Функциональные технологии** (подготовка и проведение различных по формам культурно-досуговых мероприятий);

**Дифференцированные технологии** (особенности работы с людьми различных возрастных категорий);

Педагогические технологии;

Управленческие технологии (социокультурный менеджмент);

Исследовательские технологии;

Коммуникационные и информационно – рекламные технологии;

Рекреативные и образовательные технологии;

Социально – защитные технологии;

Проектные технологии.

## Люди

Организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы *людей*. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

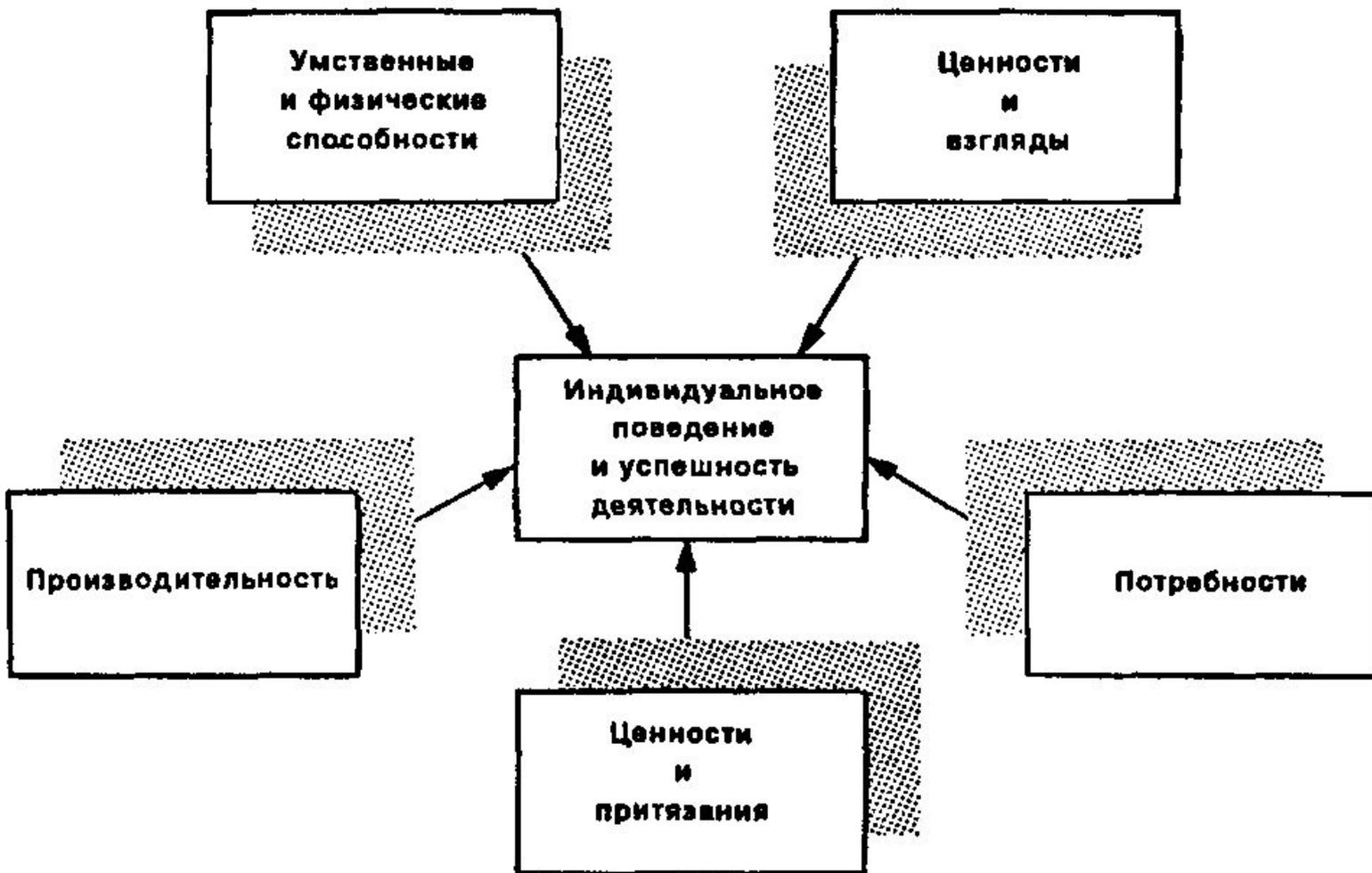
Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

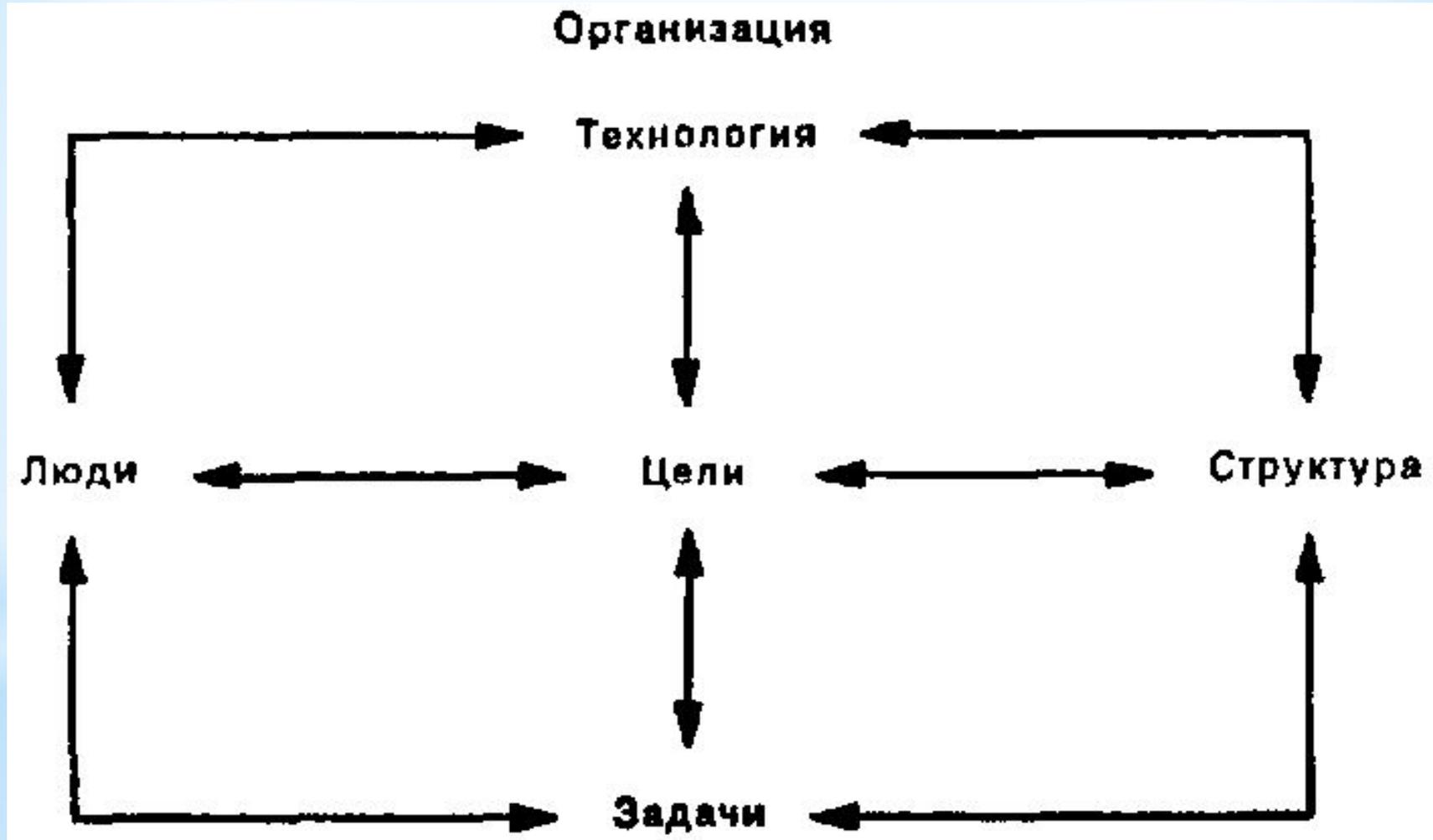
**Кадровый состав учреждений культуры**  
представлен *следующими группами:*

- *Руководители* (реализуют функции организации, планирования, контроля и др. функций менеджмента);
- *Специалисты* (осуществляют функциональное руководство - выработку и реализацию решений по важнейшим направлениям содержания работы);
- *Технический и младший обслуживающий персонал* (секретари, машинистки, вахтеры и т.д.).

# Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности



# Взаимосвязь внутренних переменных организации



*Внешняя среда прямого воздействия – это ближняя среда организации (микросреда)*

**Факторы микросреды:**

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- контролирующие органы; общественные организации;
- законы и государственные органы.

**Поставщик** — это любое юридическое (организация, предприятие, учреждение) или физическое лицо, поставляющие товары или услуги заказчикам.

**Потребители** – это люди, пользующиеся услугами данной организации

**Конкуренты** – это организации занимающиеся аналогичной деятельностью, имеющие общие цели и задачи.

**Контролирующие органы** – это часть систем управления предпринимательскими структурами, ответственная за практическую реализацию функции контроля на всех уровнях и во всех подразделениях компании.

**Общественные организации** — Общественная организация неправительственное, добровольное объединение граждан на основе совместных интересов и целей.

**Закон** — свод обязательных норм и правил, регулирующих общественные отношения.

**Государственный орган** — это составная, относительно самостоятельная часть аппарата государства, с установленной законом структурой, осуществляющая функции государства и наделённая для этого властными полномочиями.

**Среда  
прямого воздействия**

**Поставщики  
(трудовых  
ресурсов,  
материалов,  
капитала)**

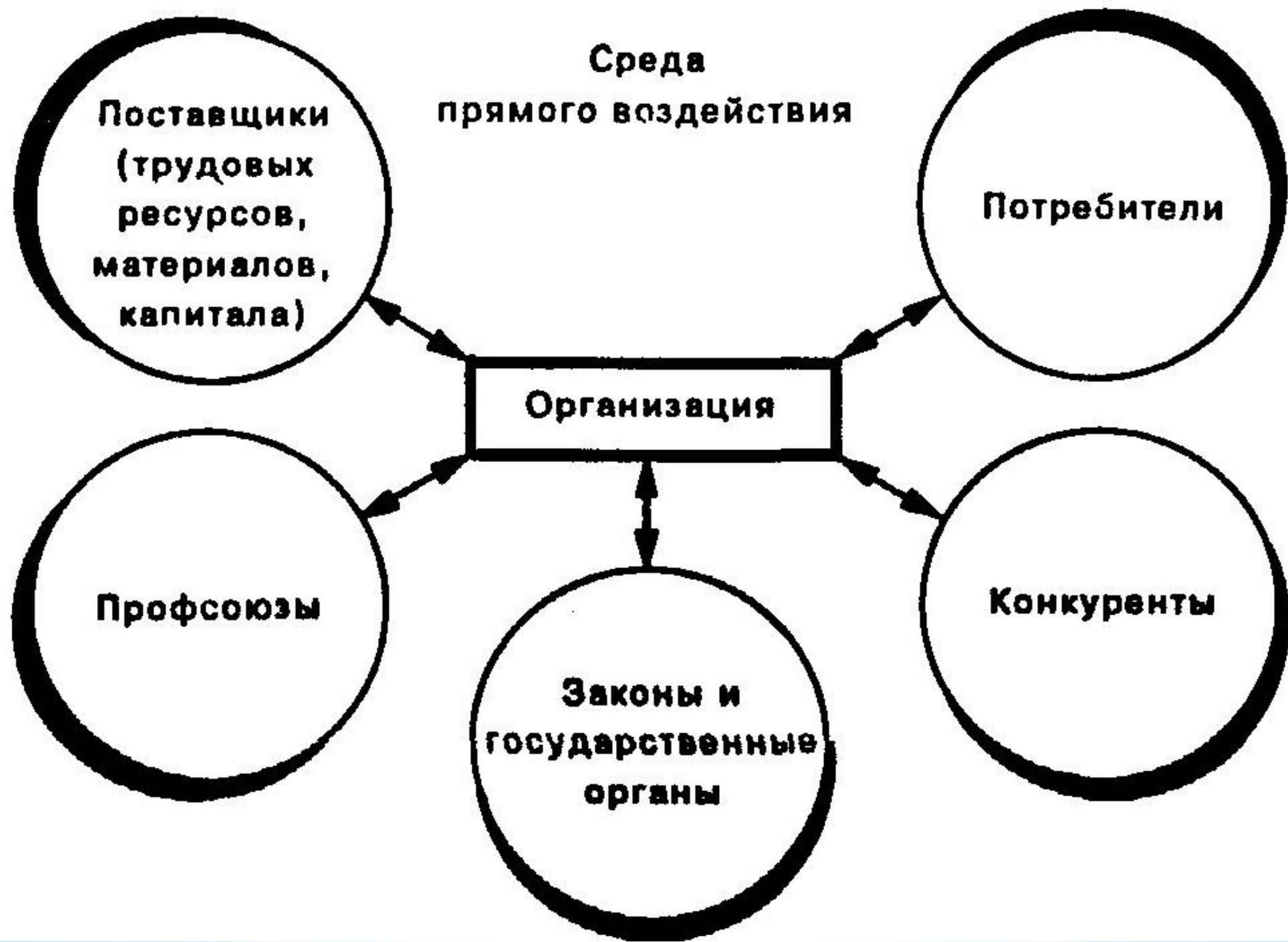
**Потребители**

**Организация**

**Профсоюзы**

**Конкуренты**

**Законы и  
государственные  
органы**



*Внешняя среда косвенного воздействия – это дальняя среда организации (макросреда)*

**Факторы макросреды:**

- политические и правовые;
- экономические;
- демографические;
- социально- культурные;
- научно- технические;
- природные.

**Среда  
косвенного воздействия**

**Международные  
события**

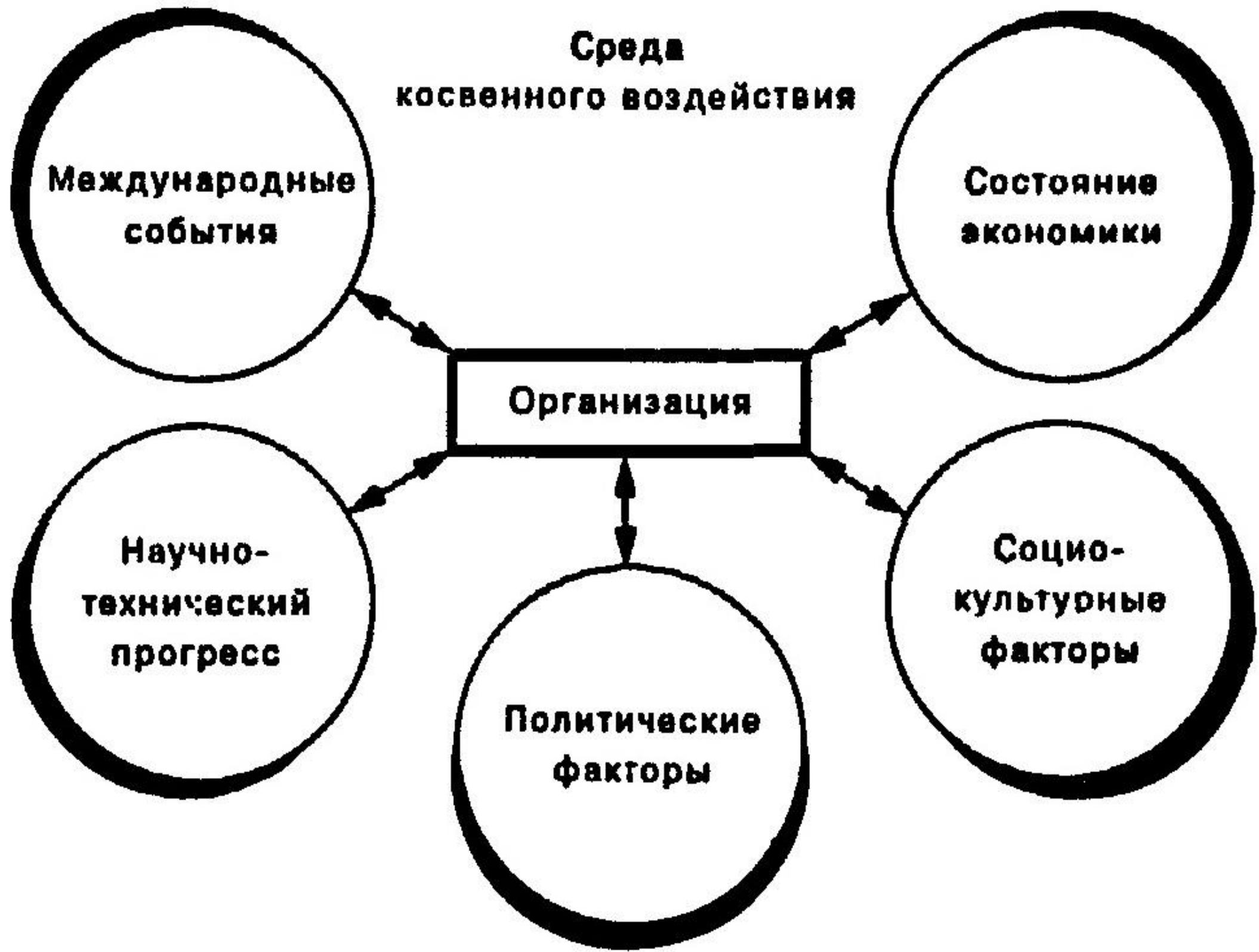
**Состояние  
экономики**

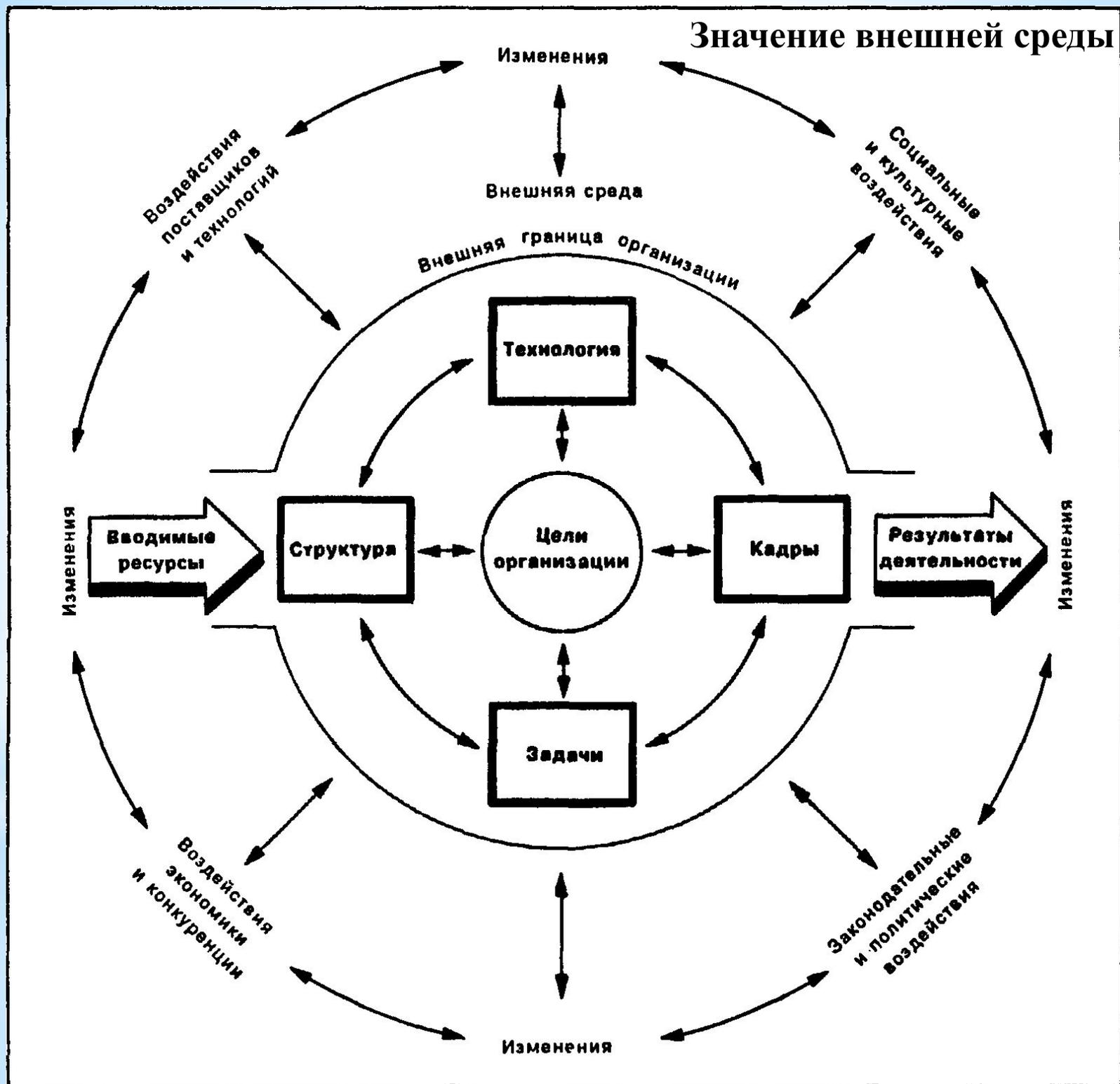
**Организация**

**Научно-  
технический  
прогресс**

**Социо-  
культурные  
факторы**

**Политические  
факторы**





# Значение внешней среды

Изменения

Внешняя среда

Внешняя граница организации

Технология

Цели организации

Структура

Кадры

Задачи

Вводимые ресурсы

Результаты деятельности

Воздействия экономики и конкуренции

Законодательные и политические воздействия

Изменения

Воздействия поставщиков и технологий

Социальные и культурные воздействия

**Функции** – (лат.) **выполнение,**  
**деятельность, обязанность, роль.**

**Функции процесса управления:**  
**планирование, организация, мотивация,**  
**координация и контроль.**

**Функции объединены связующими**  
**процессами: процессом коммуникации и**  
**принятия решений.**

# Планирование как функция организации

**Планирование** это важнейшая составная часть системы хозяйствования, включающая разработку, реализацию планов и контроль их выполнения.

**Планирование** это процесс выработки и принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем.

**Планирование** включает разработку, реализацию планов и контроль их выполнения.

**Планы** - это специальные документы, определяющие конкретные шаги организации по достижению стоящих перед ней целей в рамках предстоящего (планового) периода.

## **Функции планирования:**

- организационно – управленческая;*
- информационная;*
- координационная;*
- аналитическая.*

## **Принципы планирования:**

*научность, конкретность, принцип целеполагания, принцип выбора приоритетных направлений, непрерывность, гибкость, координация и интеграция; экономичность, преемственность, системность, органическое единство воспитательной, организационной, административно - хозяйственной, экономической, финансовой, кадровой политики.*

## **Задачи плановой деятельности:**

- определение цели, изыскание ресурсов, обеспечение формирования или перестройки организационной структуры и системы управления;*
- бесперебойное поступление, обработка и доведение до всех заинтересованных необходимой для работы информации;*
- способствование повышения трудовой активности работников;*
- выбор наиболее рациональных и эффективных способов достижения целей организации, повышение производительности труда;*
- создание основы надежного контроля за деятельностью организации.*

## Виды планов

*по уровню принятия плановых решений:* федеральные, региональные, территориальные, планы организаций, планы структурных подразделений, индивидуальные планы;

*по содержанию планируемой деятельности:* планы творческого, экономического, социального развития;

*по степени директивности:* прогнозные, рекомендательные, директивные;

*по назначению:* стратегические, тактические.

*по срокам планирования:* перспективные (долгосрочные, среднесрочные), текущие (краткосрочные и оперативные).

## Примерная структура годового плана работы учреждения культуры

1. Цели и задачи деятельности на планируемый период.
2. Организационно – управленческая деятельность.
3. Изучение, освоение и возрождение традиционной культуры региона.
4. Патриотическое воспитание.
5. Формирование правовой культуры.
6. Социально – культурная работа, организация отдыха и развлечений (работа с детьми, молодежью, пожилыми, инвалидами).
7. Развитие любительского творчества (художественно – творческая деятельность, декоративно – прикладное искусство, техническое творчество).
8. Методическая деятельность учреждения культуры; укрепление материальной базы.

## Этапы планирования:

- *организационно - подготовительный этап (создание организационных условий для проведения планирования, информационное обеспечение планирования);*
- *этап разработки плана (постановка главных целей, определение задач, выбор направлений работы, определение содержания работы, выбор форм и методов работы, конкретизация мероприятий, материальное, техническое и кадровое обеспечение планируемой работы, оформление плана);*
- *этап согласования и утверждения плана;*
- *этап организации контроля за выполнением плана.*

# Организация как функция управления

**Организация** – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

**Организация** как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Имеется **2 основных аспекта** организационного процесса:

- *деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;*
- *взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.*

# Делегирование полномочий

Средство, при помощи которого руководство устанавливает отношения между различными уровнями полномочий является делегирование.

**Делегирование** представляет собой передачу задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них, то есть это средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.

**Ответственность** – обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за их успешное завершение. ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

**Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

## **Типы полномочий:**

- **линейные** – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным;
- **аппаратные (штабные).**

## **Типы аппаратов:**

*консультативный, обслуживающий, личный.*

## **Разновидности аппаратных полномочий:**

*рекомендательные (консультации); обязательное согласование; параллельные; функциональные.*

## **Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям**

Структура организации должна отвечать целям и задачам организации, позволять эффективно взаимодействовать с окружающей средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников.

### **Этапы организационного проектирования:**

- \* деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
- \* установление соотношения полномочий (деление на более мелкие подразделения);
- \* определение должностных обязанностей.

# Бюрократическая организация

**Бюрократическая организация** предполагает четкое разделение труда, иерархия управления, система правил и стандартов, формальная обезличенность, найм в соответствии с квалификационными требованиями).

а) *департаментализация* – процесс деления организации на блоки, которые могут называться отделами, секторами и т.д.

- функциональная департаментализация (организация делится на блоки – отдел производства, финансов, маркетинга, функциональные отделы могут быть подразделены на более мелкие).

б) *дивизиональная структура* – деление организации на блоки по:

- различным видам товаров/услуг (продуктовая структура);

- по группам покупателей (организационная структура, ориентированная на потребителя).

- по географическим регионам (региональная организационная структура).

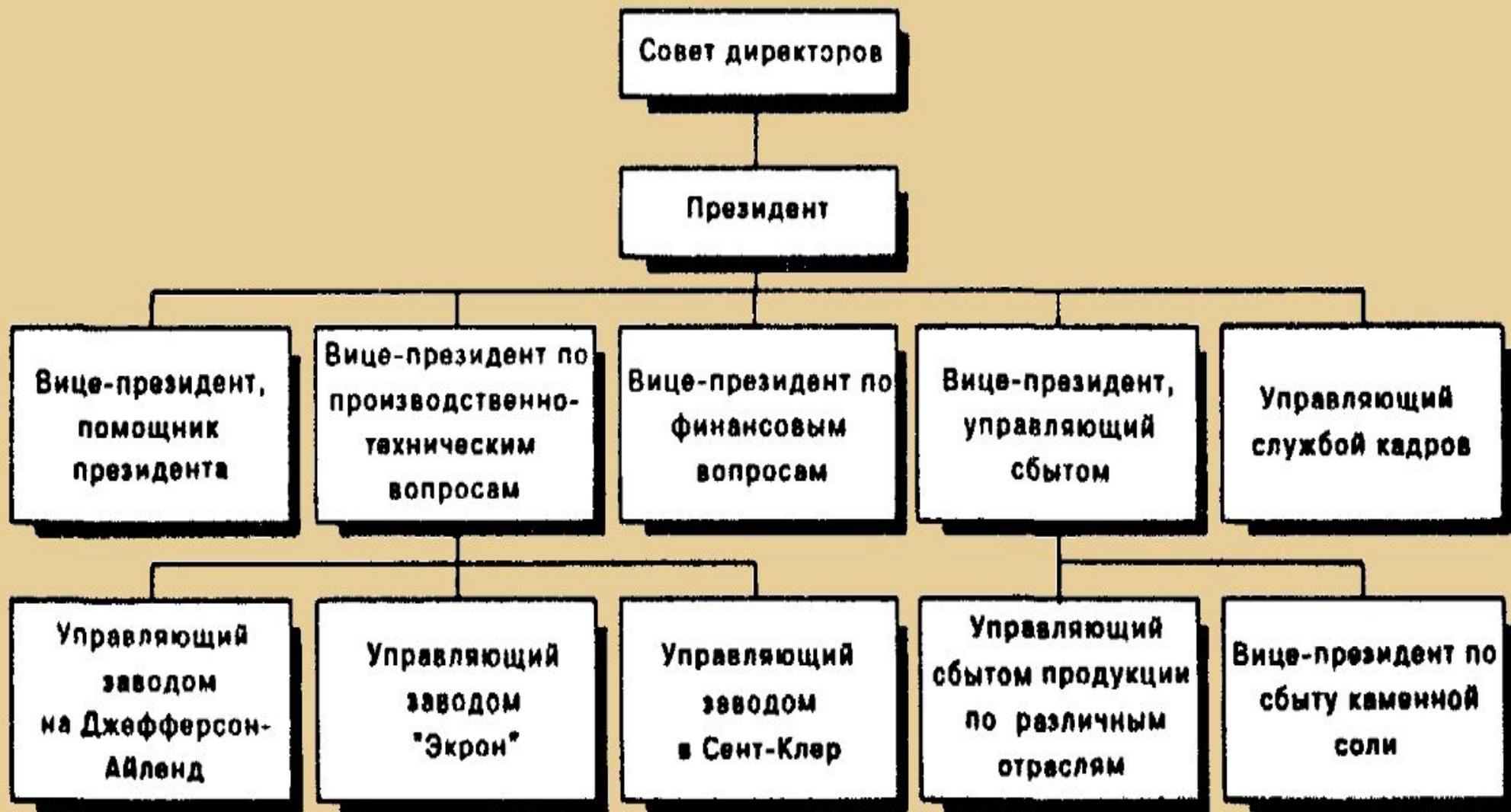
## Преимущества

1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
3. Улучшает координацию в функциональных областях.

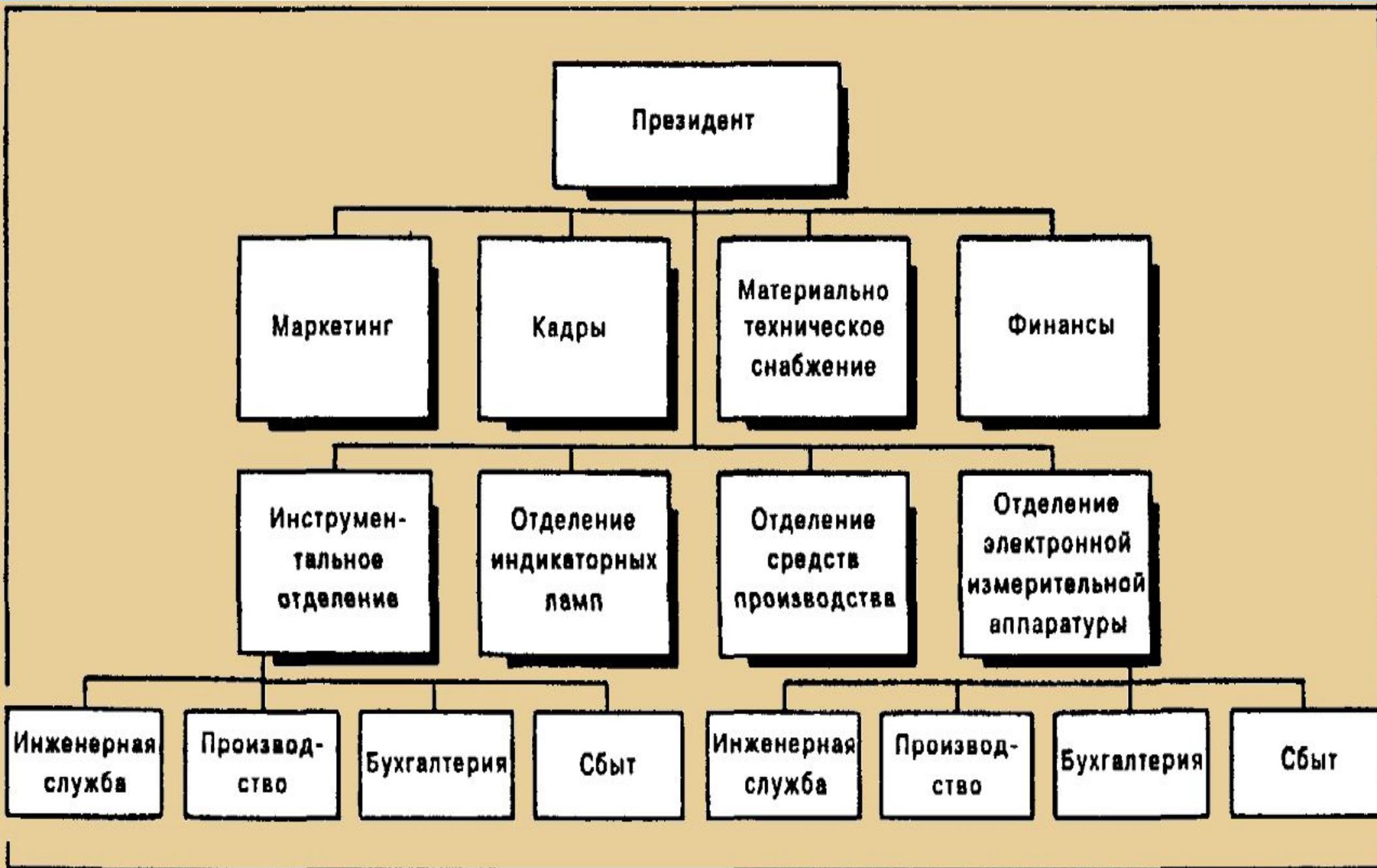
## Недостатки

1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.
2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

# Функциональная департаментализация



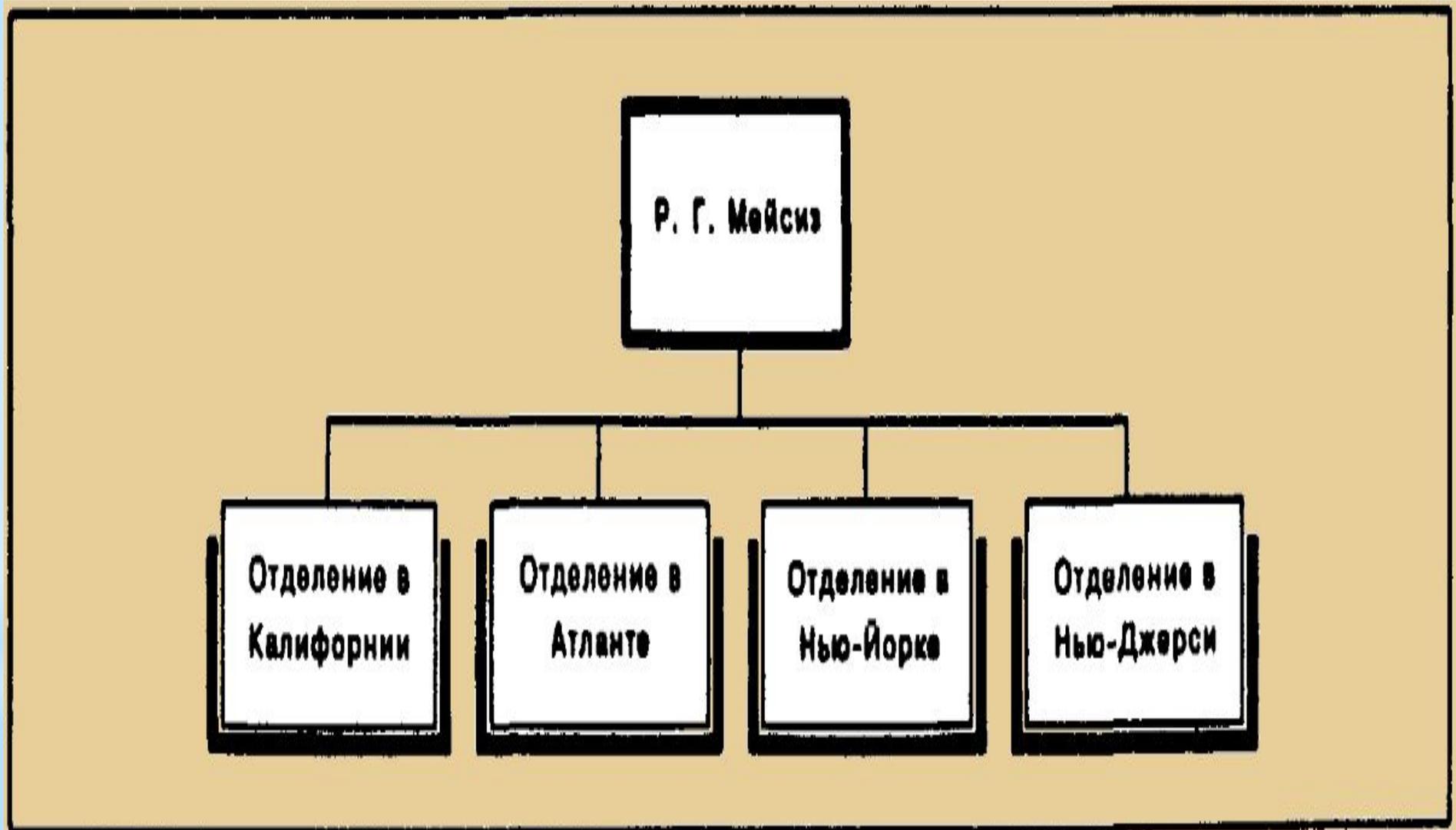
# Продуктовая структура



# Организационная структура, ориентированная на потребителя



# Региональная организационная структура



## Адаптивные структуры

**Адаптивные структуры** – это более гибкие типы организационных структур, которые приспособлены гибко реагировать на изменения внешней среды.

а) **проектная организация** – временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Когда проект завершен, команда распускается.

- чистая (свободная) – уменьшенная по масштабам копия постоянной функциональной структуры.

- матричная – члены группы подчиняются руководителю проекта.

б) **организация конгломератного типа** – организация принимает форму, которая больше всего подходит для данных ситуаций. В одном отделении- функциональная структура, в другом – продуктовая и т.д.

## Характеристики организационных структур

- *централизованные организации* - в которой руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий;
- *децентрализованные организации* - в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

# Мотивация как функция управления

МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

МОТИВАЦИЯ — это возможность намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации.

# Первоначальные концепции

## «КНУТ И ПРЯНИК»

Это совокупность **отрицательной мотивации** (штраф, выговор, увольнение и т. д.) и **положительной мотивации** (поощрение, похвала, премия и т.д.).

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ МЕТОДОВ ПСИХОЛОГИИ

Предполагает: - использование социальных механизмов управления (создание нейтрального психологического климата, моральное стимулирование и др.)  
-использование неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления.

# Современные теории мотивации

## СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

# Первичные и вторичные потребности

Человек испытывает ПОТРЕБНОСТЬ, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо.

## ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Являются по своей природе **физиологическими** и, как правило, **врожденными**.

Примеры: потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и т. д.

*Первичные потребности заложены генетически.*

## ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

По природе своей **психологические**.

Примеры: потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо.

*Вторичные потребности осознаются с опытом.*

# Модель мотивации поведения через потребности

**ПОБУЖДЕНИЕ** — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели.

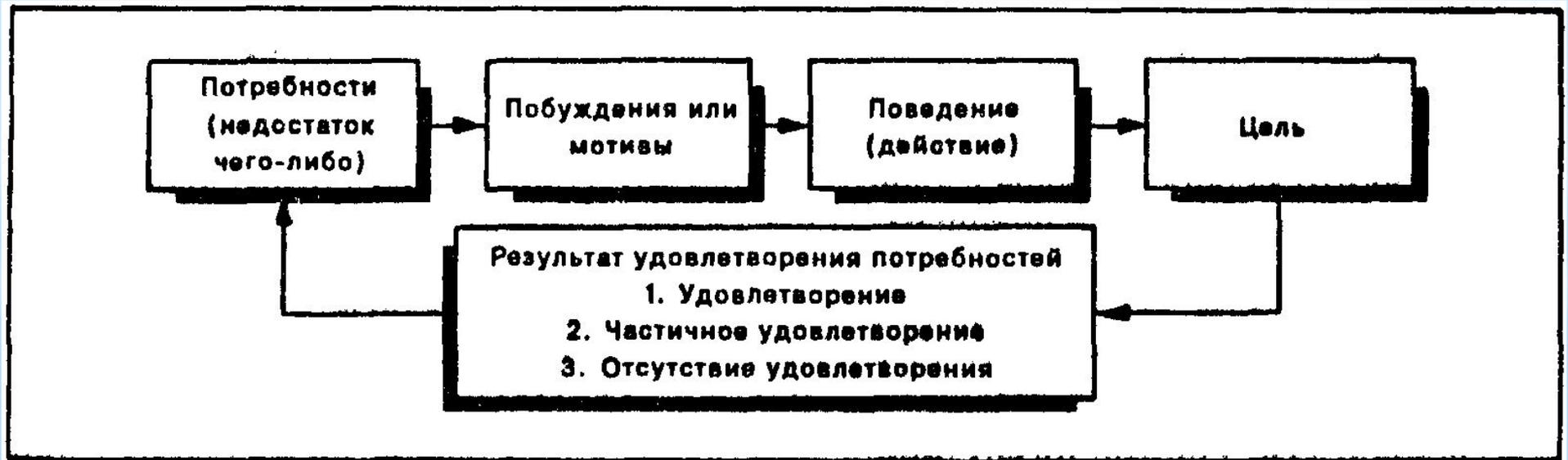


Рис. 1. Модель мотивации поведения через потребности

# Внутренние и внешние вознаграждения

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** — это все, что человек считает ценным для себя.

## **ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

Дает сама работа.

Примеры: чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения, а так же дружба и общение, возникающие в процессе работы.

## **ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ**

Дается организацией.

Примеры: зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

# **Содержательные теории мотивации**

- \* Иерархия потребностей по Маслоу;**
- \* Теория потребностей Мак-Клелланда;**
- \* Теория Герцберга.**

# Иерархия потребностей по Маслоу

1. **Физиологические потребности** являются необходимыми для выживания.
2. **Потребности в безопасности** и уверенности в будущем
3. **Социальные потребности** — это понятие, включающее чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
4. **Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. **Потребности самовыражения** — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.



Рис.2.

Иерархия потребностей по Маслоу.

# Теория потребностей Мак-Клелланда

Давид МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

**Потребность власти**  
выражается как желание воздействовать на других людей.

**Потребность успеха**  
находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

# Теория Герцберга

Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а МОТИВАЦИИ — с самим характером и сущностью работы.

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивации</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Политика фирмы и администрации<ul style="list-style-type: none"><li>- Условия работы</li><li>- Зарплата</li></ul></li><li>- Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными</li><li>- Степень непосредственного контроля за работой.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Успех</li><li>- Продвижение по службе</li><li>- Признание и одобрение результатов работы<ul style="list-style-type: none"><li>- Высокая степень ответственности</li></ul></li><li>- Возможности творческого и делового роста .</li></ul>

# **Процессуальные теории мотивации**

**\* Теория ожиданий.**

**\*Теория справедливости.**

**\*Модель Портера-Лоулера.**

# Теория ожиданий

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

ОЖИДАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТЫ
<i>Ожидания</i> можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.	Вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

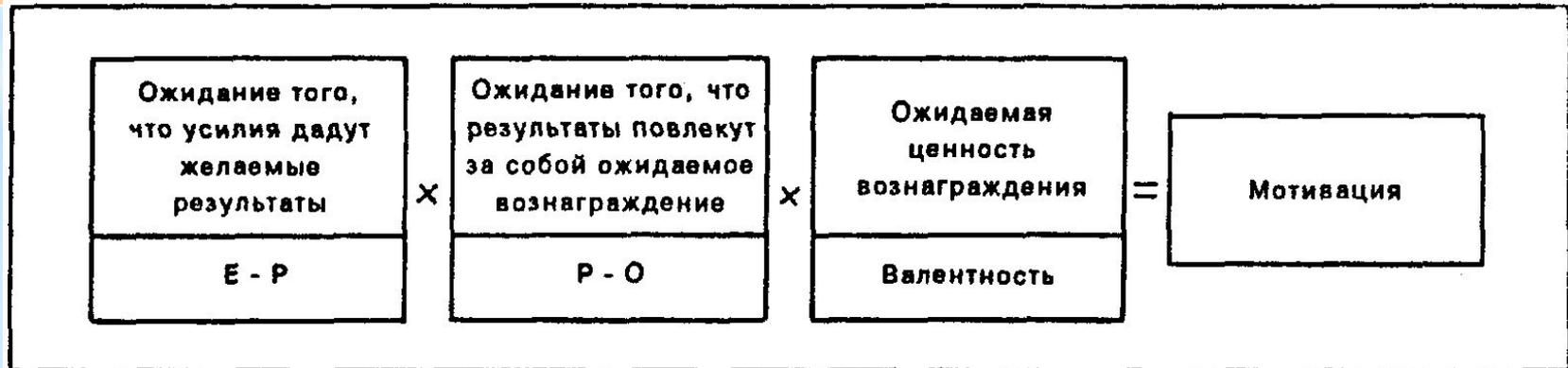


Рис. 3. Модель мотивации по Вруму

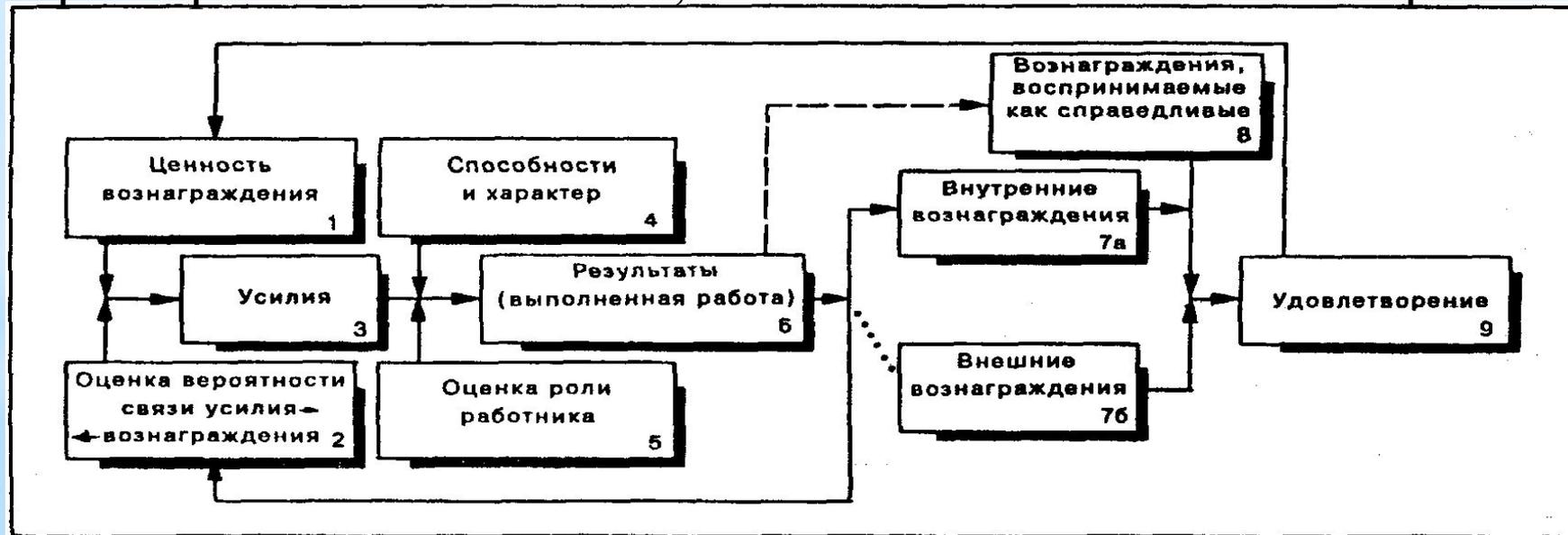
# Теория справедливости

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ объясняется тем, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

# Модель Портера-Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли.



## Контроль как функция управления

**Контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Виды контроля: *предварительный, текущий, заключительный (итоговый).*

# Учет работы учреждений культуры

**Учет** является важнейшим средством эффективного управления учреждениями культуры.

**Учет** представляет собой отражение количественных показателей и качественной характеристики процессов, происходящих в деятельности учреждений культуры.

**Учет** – это получение, обработка, анализ, систематизация сведений, связанных и выраженных, как правило, в количественных формах, качественных показателях.

**Учет** – это характеристика итогов деятельности учреждения в утверждаемой системе показателей.

## Требования к учету:

1. Единство показателей учета и плана.
2. Простота, ясность и доступность.
3. Оперативность и своевременность.
4. Максимальная полнота.



# Функции учета

Своевременный учет призван обеспечивать необходимые данные для более четкого руководства.

Учет позволяет оценить работу учреждения, путем анализа деятельности. Определить результативность.

Учет дает возможность принимать правильные управленческие решения.

Данные учета являются исходной базой для предстоящего планирования.

Выявляет, обогащает, распространяет положительный опыт работы.

Оценивает работоспособность коллектива.

Позволяет вышестоящей организации контролировать деятельность.

Позволяет оперативно принимать меры по устранению и ликвидации недостатков.

Дает данные для отчетности учреждения.

Без учета невозможна система стимулирования, начисления заработной платы.

## Виды учета:

- ❖ оперативный (текущий, первичный);
- ❖ бухгалтерский;
- ❖ статистический.



# Оперативный учет

**Задачей оперативного учета** является повседневная регистрация данных о ходе работы учреждения. Оперативный учет в сфере культуры служит средством накопления конкретных фактов, статистических материалов, создает необходимые предпосылки для поднятия уровня организационного руководства учреждением культуры.

**Оперативный учет представлен:**

- 1) количественным учетом** – это учет объема выполняемой работы, количества проведенных мероприятий, доходов (*журнал учета работы УК, клубных формирований, любительских объединений*).
- 2) качественным учетом** – это учет уровня эффективности проводимой работы (*рецензии, книги отзывов, отзывы СМИ, видеокассеты*).

# Документы оперативного учета

Типичным документом оперативного (текущего) учета в сфере культуры является *журнал учета работы клубного учреждения*.

Журнал учета работы клубного учреждения является документом строгой отчетности, служащий основанием для заполнения годового статистического отчета по форме 7НК.

Журнал заполняется ежедневно. В него вносятся все мероприятия проводимые данным клубным учреждением за день, как в своем помещении, так и на других площадках.

Афиши, программы всех клубных мероприятий, сценарии должны храниться в отдельной папке в качестве обязательного приложения к журналу учета.

При проверке клубного учреждения журнал учета работы представляется для ознакомления проверяющим должностным лицам.

Заполненный журнал хранится в Клубном учреждении в течение 3-х лет как документ основной отчетности.

Ответственность за правильность ведения и сохранность журнала несет директор клубного учреждения.

К другим документам оперативного учета относят:

- журнал учета работы клубного формирования;
- списки коллективов;
- программы, приглашительные билеты;
- сметы;
- сценарии;
- видеоматериалы, фотографии;
- акты сдачи-приемки выполненной работы;
- дневники, книги отзывов.



## **Система отчетности в учреждениях культуры клубного типа как часть информационного механизма менеджмента**

**Отчет** – это документ, который содержит информацию о проделанной работе, количественный и качественный результаты деятельности. Составляется на основе документов учета (журналов).

Отчетность создает нормативную базу учреждения, а также используется для выработки политики принятия решений по бюджету, для научно – теоретического анализа, выявления закономерностей, действующих в социально-культурной сфере. Система отчетности является одной составляющих из функции менеджмента - контроля.

Выделяют несколько основных видов отчетности в учреждениях культуры:

- 1) статистический отчет;
- 2) информационный отчет;
- 3) творческий отчет.

Также в учреждениях культуры существуют и другие виды отчетности, отражающие основные направления и показатели деятельности (отчет о работе творческого коллектива, отчет по работе с детьми и подростками и т.д.).

## Статистический отчет

Статистический отчет составляется на основе данных текущего учета регулярно (обычно один раз в год).

Для каждого типа учреждений культуры заполняется своя типовая форма статотчетов.

Годовой статистический отчет учреждений культурно-досугового типа по форме №7-НК заполняется в трех экземплярах по истечении отчетного года, подписывается руководителем учреждения и высылается в вышестоящую ведомственную инстанцию (отдел, управление культуры) и в региональный орган Росстата. Один экземпляр остается в архиве организации.

На основании годовых статистических отчетов, полученных от учреждений культуры, районные (городские) отделы и управления культуры составляют сводный годовой отчет. Это дает возможность анализировать состояние развития сферы культуры в каждом районе и в целом по региону и стране.

# Структура статистического отчета

- Титульный лист;
- Раздел 1. Материально-техническая база;
- Раздел 2. Культурно-досуговые формирования;
- Раздел 3. Культурно-массовые мероприятия;
- Раздел 4. Библиотечная деятельность и библиотечные фонды;
  - 4.1. Число пользователей и посещений библиотеки;
  - 4.2. Формирование и использование библиотечных фондов;
- Раздел 5. Фонды музеев и музейная деятельность;
- Раздел 6. Персонал учреждения;
- Раздел 7. Поступление

Нарушение порядка представления статистической информации, а равно представление недостоверной статистической информации влечет ответственность, установленную статьей 13.19 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ, а также статьей 3 Закона Российской Федерации от 13.05.92 № 2761-1 "Об ответственности за нарушение порядка представления государственной статистической отчетности"

ВОЗМОЖНО ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ

СВЕДЕНИЯ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ КУЛЬТУРНО-ДОСУГОВОГО ТИПА  
за 20\_\_ год

Предоставляет:	Сроки предоставления
юридические лица - организации культурно-досугового типа, подведомственные: органу местного самоуправления, осуществляющему управление в сфере культуры; органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющему управление в сфере культуры: - соответствующему органу управления в сфере культуры (по принадлежности)	15 января
юридические лица - организации культурно-досугового типа, кроме подведомственных: органу местного самоуправления, осуществляющему управление в сфере культуры; органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющему управление в сфере культуры: - территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу	15 января
орган местного самоуправления, осуществляющий управление в сфере культуры, сводные отчеты по подведомственным учреждениям: - органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющему управление в сфере культуры;	20 февраля
органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющие управление в сфере культуры, сводные отчеты по субъекту Российской Федерации: - Министерству культуры Российской Федерации; - территориальному органу Росстата в субъекте Российской Федерации по установленному им адресу	10 марта
Росстат, сводные отчеты по основным показателям деятельности учреждений культурно-досугового типа, не относящихся к сфере ведения Министерства культуры Российской Федерации: - Министерству культуры Российской Федерации	15 апреля

Наименование отчитывающейся организации \_\_\_\_\_

Почтовый адрес \_\_\_\_\_

Код формы по ОКУД	Код		
	отчитывающейся организации по ОКПО		
1	2	3	4
0609522			

Форма № 7-НК  
Приказ Росстата:  
Об утверждении формы  
от 15.07.2011 № 324  
О внесении изменений (при наличии)  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
Годовая

Страница 1

## Информационный отчет

Информационный отчет составляется ежегодно по итогам работы учреждения в течение календарного года.

Традиционно предполагает изложение кратких сведений о населенном пункте, о штате учреждения (творческом и техническом), подробное освещение основных направлений работы, сведения о клубных формированиях, любительских объединениях, мероприятиях, проведенных за год по различным направлениям – эстетическом, познавательном, экологическом, патриотическом и т.д.

Самые яркие мероприятия описываются в подробной форме. Также отчет содержит информацию о предоставленных платных услугах, о формировании материально – технической базы учреждения.

# Примерная структура информационного отчета

- ❖ Предоставление муниципальной услуги «Развитие художественного творчества и проведение занятий в кружках, студиях, клубных формированиях».
- ❖ Сотрудничество с организациями и участие в областных, городских и районных мероприятиях.
- ❖ Патриотическое воспитание.
- ❖ Мероприятия, посвящённые празднованию Победы в ВОВ.
- ❖ Мероприятия, посвящённые Году экологии.
- ❖ Пропаганда здорового образа жизни.
- ❖ Работа по созданию доступной среды для инвалидов и людей с ограниченными возможностями.
- ❖ Благотворительная деятельность.
- ❖ Реализация проектов и акций.
- ❖ Методическая работа.
- ❖ Перспективы и проекты.

## Творческий отчет

Речь идет о специфических мероприятиях, на которых учреждение демонстрирует образцы достигнутого уровня своей работы. Это могут быть концерты, выставки, спектакли, фестивали, презентации. Подробные творческие отчеты могут проводиться различного уровня: отдельных коллективов, мастеров и исполнителей, учреждений и организаций и т.д. Творческий отчет решает ряд задач:

- демонстрация лучших образцов работы;
- оценка итогов работы за определенный период;
- реклама и пропаганда (продвижение имиджа и репутации) деятельности организации.

### **Требования к творческим отчетам:**

- демонстрация лучшего опыта работы;
- оценка демонстрируемых образцов работы (опрос посетителей или участников, заполнение книгу отзывов, формирование отзывов в СМИ и т.д.);
- анализ представленных результатов работы учреждения для определения перспектив дальнейшей деятельности.

**Программа творческого отчета** может состоять из выступления руководителя о проделанной работе, творческой части (концерт, спектакль, фото, видео, киноматериалы).