Министерство культуры Омской области

Омский библиотечный техникум.

**Курсовая работа**

**Дисциплина: Инновационный менеджмент**

**Тема: Теоретическое обоснование инновационного менеджмента в социокультурной сфере**

Омск 2011

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время всё более возрастает роль социокультурных учреждений со вступлением общества в постиндустриальную эпоху развития, когда самым ценным товаром станет информация. И особенно большую роль здесь будут играть школы и учреждения культуры, где и закладываются навыки её получения и переработки. В большей мере именно от этого зависит, раскроется ли человек в будущем, найдёт ли он своё место в жизни. Президент РФ

В. В. Путин в своем Послании Федеральному Собранию РФ от 10 мая 2006 года, особенно отметил, что «нам нужна сегодня такая инновационная среда, которая поставит производство новых знаний на поток». Именно персонал, как ключ к успеху современных организаций, способен создать такую инновационную среду и эффективно в ней развиваться.

Академик Ю.К. Бабанский указывал на то, что приблизительно 30 – 40% прироста национального дохода даёт образование. Известно также, что 3,5% одарённых людей обеспечивает 95 – 97% национального дохода.

Задача руководителя социокультурных учреждений в данном случае – обеспечить необходимые условия для развития личности, создать атмосферу, способствующую максимальной её самореализации.

Культурные и образовательные учреждения являются, таким образом, отражением существующего общества – сложного и многогранного. И как социальный институт они вряд ли могут быть существенно лучше создавшего их человеческого сообщества по той причине, что именно оно учреждает и разрабатывает программы, определяет цели и функции, обеспечивает финансами, создаёт правовое пространство.

Тем не менее, культурно-образовательные учреждения должны быть максимально приближены по уровню интеллекта, техническому развитию к окружающему социуму, брать на вооружение всё лучшее и новое.

В последние годы всё более заявляет о себе новый метод управления– инновационный менеджмент – сфера науки, изучающая инновационные процессы управления.

В связи с этим развитием нарастает сложность как объектов управления и муниципальных социокультурных учреждений в сфере инноватики:

увеличивается число связей учреждений культуры с другими системами (школы, спорта, медицины), они становятся более интенсивными,

возрастает необходимость максимально учитывать социокультурные запросы местного сообщества, ориентироваться на актуальные и перспективные потребности местного рынка труда, поддерживать и развивать муниципальные историко-культурные традиции и т.д.;

появляются новые формы собственности, меняется компонентный состав и структура учреждений культуры;

продолжаются инновационные процессы в культуре;

появляются новые функции в связи с введением федеральных и региональных стандартов (аттестация, аккредитация).

Наше же общество находится сейчас в состоянии кризиса, начавшегося в начале 90х годов, когда изменилась политическая ситуация в стране. Это сказывается и на социокультурной системе, ведь вместе с обществом изменилось и их деятельность:

получена большая возможность в проявления инициативы по сравнению с прежней системой;

раньше учреждения культуры были ориентированы на воспроизводство существующих социальных порядков, были менее восприимчивы к нововведениям.

Сейчас сталкивается со следующими затруднениями, «оставшимися в наследство» от прежней системы, мешающими нормальному функционированию и развитию:

некачественное исполнение какого-либо или всех управленческих действий (планирования, организации, мотивации, контроля);

несовершенство в определении функций управления (содержания управления);

построен не оптимальный организационный механизм управления;

недостаточность финансирования;

недостаточная квалификация управленческих кадров;

недостаток информационного обеспечения;

недостаток научно-методического, концептуального обеспечения управленческой деятельности, управленческого образования, и т. д.

Подсистема управления должна ориентироваться как на решение этих и других проблем функционирования и развития школы, так и на решение собственно управленческих проблем, что есть средство и условие решения проблем школы в общем.

Таким образом, из данного «проблемного поля» становится очевидна актуальность рассматриваемой темы– для эффективного управления успешным развитием школ, в том числе и муниципальных образовательных и культурных учреждений, требуется системный и научный подход.

К тому же это просто необходимо в данный момент. Как наука менеджмент существует давно, есть труды и русских исследователей по данной отрасли научного знания, но все эти разработки не применяются нынешними директорами в полном объёме, хотя того требует ситуация.

Объектом нашего исследования является управление инновационным процессом в муниципальных учреждениях культуры.

Предметами исследования выступают составные части процесса управления инновациями (целеполагание, соорганизация, контроль, мотивация).

Целью исследования является, таким образом, систематизация и углубление существующих теоретических знаний по управлению инновационными преобразованиями в муниципальных учреждениях культуры; анализ существующего опыта Дома культуры с.Екатеринославка.

Задачи же, стоящие перед нами как перед исследователями, следующие: анализ ряда управленческих функций, принципов, методов, которые используются при управлении инновационным развитием ДК.

Для данной работы были использованы различные материалы как по общему, социальному, так и по образовательному менеджменту. В числе последних трудов хотелось бы выделить исследования (Е.К. Пилипян), ставшую своего рода основой для дальнейшего системного изучения учреждений культуры. В данной книге даётся довольно широкий обзор.

Во время подготовки данной работы использовались следующие методы:

анализа и синтеза имеющихся разработок других исследователей (М.М. Поташника, А.М. Моисеева, Т.И. Шамовой).

теоретический метод моделирования ситуаций, например, сравнение и обобщение собранных данных по какому-либо вопросу, систематизация материала, его синтез и анализ.

Практическая значимость данной работы видится в возможности применения её директорами муниципальных культурных учреждений, переходящих из режима стабильного положительного функционирования на путь целенаправленного инновационного развития.

**ГЛАВА 1. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА**

**1.1 Менеджмент как теоретическая основа управления инновационным развитием**

Главная заслуга основоположников менеджмента Ф. Тейлора и А. Файоля заключается в том, что они доказали: эффективно управлять людьми и производством можно только научно. По заявлению другого классика менеджмента Питера Друкера: «Редко, если вообще когда-либо, какой-нибудь новый основной институт так быстро доказывал свою необходимость… как развивался менеджмент с начала нынешнего столетия».

Что же такое менеджмент, и может ли он применяться в образовании и культуре?

Термин «Менеджмент» трактуется довольно широко. В обобщенном виде содержание подходов к определению менеджмента можно представить так: менеджмент это:

функция (вид деятельности);

процесс;

орган или аппарат управления;

категория людей (русская аналогия-руководство);

наука и искусство управления – система знаний об управлении, которая возникла в конце XIX века, а в начале ХХ столетия окончательно сформировалась.

Сейчас и ниже под понятием «менеджмент» будет пониматься наука об управлении, теория и практика управления в социальных организациях, т.е. в организациях людей.

Одним из видов таких организаций является любое социокультурное учреждение. В любой социальной организации люди собираются вместе, чтобы делать то, что порознь делать невозможно или нерационально, они ставят перед собой цели, выбирают средства их достижения и получают те или иные результаты. Благодаря управлению совместная деятельность становится не стихийной и хаотичной, а целенаправленной и организованной. В общем виде закономерности и принципы менеджмента пригодны для любой социальной организации.

Как только мы начинаем применять эти закономерности в практике управления тем или иным объектом, то из-за специфики объекта тут же возникает и специфика системы управления им. Поэтому-то и возникли новые области научного знания – «менеджмент в строительстве», «менеджмент в спорте», «менеджмент в образовании» и т.д. так что хотя менеджмент был впервые разработан для бизнеса, но позднее – и для других сфер деятельности. В том числе и для сферы образования и культуры.

Конечно, опыт коммерческих организаций непосредственно не может быть использован в области образования, но общие свойства управления, такие как: целенаправленность, системность, прогностика, демократичность, а также необходимость в целях управления совершать одни и те же управленческие действия (планирование, организация, руководство, мотивация, контроль) и многое другое является общим для всех социальных организаций.

Синонимом термина «менеджмент» в ряде случаев может являться термин «управление». Существует такое определение термина «управление».

Управление – способ, технология, методика, механизм осуществления плана во времени, совокупность действий руководителя для достижения результатов. Процесс управления может быть рассмотрен как последовательное выполнение функций управления, как механизм принятия управленческих решений.

Управление может быть рассмотрено ещё и как процесс – способ, технология, методика, механизм осуществления плана во времени, ход управления, последовательная смена состояний, стадий, этапов развития, совокупность действий руководителя для получения поставленных результатов, достижения целей.

Частным случаем управления в целом является управление развитием учреждения культуры.

Под целью деятельности здесь и далее мы подразумеваем не просто образ желаемого результата, а образ необходимого результата:

фиксированным временем получения;

соотнесённого с возможностями получения;

мотивирующего субъекта к его достижению;

операционально определённого (чтобы можно было сравнивать степень его соответствия запрограммированным).

Исходя из данного выше определения управления развитием учреждение культуры следует, что развитие – непременное условие оптимального управления, а если оно уже стабильно функционирует, и возможности дальнейшего совершенствования быстро исчерпываются, то становится очевидным, что нет никакого другого пути развития учреждения культуры, кроме как через инновационный процесс (процесс создания и освоения новшеств).

Таким образом, из сказанного выше: развитие учреждений культуры – закономерное, целесообразное, эволюционное, управляемое позитивное изменение самого учреждения и его управляющей подсистемы, приводящее к достижению качественно новых результатов; это переход учреждения культуры от прежнего состояния к новому в ходе инновационного процесса.

Управление инновационными процессами же – это руководство и координация трудовых, материальных и иных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству проекта.

**1.2 Функционирование, развитие и методы инновационного менеджмента.**

Мы с руководителем считаем, что в управлении развитием учреждений культуры существует три этапа обновления: становление (создание новых коллективов, клубов по интересам и т.д.); функционирование (процесс организован на основе различных форм организации обслуживания населения культурно-досуговыми мероприятиями); развитие (прежнее содержание вступает в противоречие с новыми целями, условиями, потребностями).

Далее необходимо определиться со значением терминов «функционирование» и «развитие».

Функционирование – процесс, при котором не происходит никаких изменений, что можно выразить в формулировке «сегодня как вчера, и завтра как сегодня».

Развитие – процесс закономерного изменения, перехода от одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему.

Таким образом, процесс развития – переходное состояние от одного способа функционирования к другому; и всякое развитие можно представить как ряд различных ступеней функционирования, связанных друг с другом таким образом, что одна ступень является основой для другой.

Но это всё в идеальном случае.

На практике же мы всегда сталкиваемся с некоторыми вариациями. Ведь функционирования в чистом виде ни в одной социальной организации, мы встретить не можем: изменяется нормативно-правовое поле, в котором работает культурное учреждение; неминуемо внедряются достижения научно-технического прогресса; меняются, в конце концов, качественные характеристики специалистов. Получается функционирование, но с какими-либо отличиями от предыдущих состояний.

Если верно организовывать процесс функционирования, аккумулируя все приходящие небольшие новации разного характера, то можно очень органично привести в режим целостного развития, компонентами которого являются:

управление развитием учреждения культуры;

внедрение новых и передовых технологий;

готовность специалистов к инновационной деятельности;

система формирования культурных ценностей у подрос тающего поколения;

удовлетворение общественной потребности в сохранении и развитии культуры;

организация дополнительных форм досуга.

Важно помнить, что управление стабильным режимом учреждения культуры ориентировано на настоящее, а управление развитием – на будущее. Оно должно обеспечивать адекватное понимание потребностей (как существующих, так и потенциальных) и возможность развития. (Таблица 1).

Не следует заблуждаться, однако, считая, что инновации – непременное условие – учреждение культуры, работающая в стабильном режиме функционирования, может много лет обеспечивать достаточно высокие результаты и нельзя упрекать его в том, что она не осваивает новое. Это можно осуждать только тогда, когда её участники не реализуют свои возможности в сфере культуры, и качественным можно считать работу, если определенные достижения имеют не только коллективы, но и специалисты учреждения культуры.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика функционирования и развития

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры** | **Функционирование** | **Развитие** |
| Цель | Удовлетворение сложившейся потребности | Удовлетворение новой потребности |
| Риск | Низкий | Высокий |
| Тип процесса | Непрерывный | Дискретный |
| Управляемость как единого целого | Высокая | Низкая |
| Результат для системы | Сохранение на прежнем уровне | Переход на новый уровень |
| Отношение к текущим интересам участников | Соответствует | Противоречит |

Методы инновационного менеджмента

Инновация (от латинского in-в и novus-новое) в переводе означает «обновление, новинка, изменение». В научный оборот был введён экономистом

Й. Шумпертом. Сегодня за ним стоят два понятия:

новшество – новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в производственно-хозяйственной деятельности на рынке, в общественной деятельности;

нововведение – процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений (в чём и состоит главный смысл инновации).

Инновации способствуют развитию технической, хозяйственной, социальной системы, достижению ею оптимального состояния. В то же время неожиданно появившееся новшество может и негативно повлиять и на этот процесс или нарушить нормальный ход текущей работы. Инновационный процесс отражает в себе формирование и развитие содержания и организации нового.

Процесс осуществления инновационного менеджмента в учреждениях культуры предполагает:

разработку планов и программ инновационной деятельности;

наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрением;

рассмотрение проектов, создания новых культурно-досуговых услуг;

проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;

обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;

обеспечение инновационной деятельности квалифицированным персоналом;

создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем - от идеи до воплощения её в жизнь. Под временными целевыми группами следует понимать матричные структуры, которые станут действовать параллельно с остальными структурами организации.

В современный период развития в учреждениях культуры инновационных изменений в идут по следующим направлениям:

формирование нового содержания культурного образования;

разработка и реализация новых культурных технологий, методик, систем развития детей и подростков;

создание новых видов социокультурных заведений.

Демократизация внутри культурного управления способствовала снижению уровня распорядительства в организационной деятельности руководителя на современном этапе, но вместе с тем повысился уровень административной ответственности за инновационные процессы.

Объектом почти любого инновационного процесса становится воздействие на общество через образовательный, культурно досуговый, воспитательный процессы. Задача руководителей культурных учреждений – свести отклонения от прогнозируемого результата до минимума. Поэтому каждый инновационный процесс подлежит обязательному управлению.

Новое содержание культурной сферы требует новых методик, новых форм организации культурно-досугов ого процесса и, как следствие, иное кадровое, научно-методическое, финансовое, нормативно-правовое, временное обеспечение и иное управление. В этом есть цель развития культурной сферы. В доперестроечные времена от социокультурной сферы таких нововведений не требовалось.

В связи с этой потребностью в течение последних десятилетий сформировалась новая научная дисциплина – управление инновационными проектами – раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы, средства наиболее эффективного и рационального управления нововведениями.

Для предотвращения недостаточной эффективности программ инновационных преобразований был разработан так называемый программно-целевой метод управления, объединяющий в единую систему все важнейшие аспекты деятельности культурных учреждений, отказываясь, таким образом, от решения лишь локальных проблем.

В настоящее время данный метод получил высокое признание. Его достоинство состоит в том, что предусматривает:

1. интеграцию усилий всех субъектов управления;

2. чёткую операциональную фиксацию основных и промежуточных результатов;

3. определение полной структуры действий, направленных на достижение конкретных целей и обеспечивающих для этого условий;

4. создание матричных структур, ориентированных на реализацию конкретных целей и развитие;

5. согласованную проработку всех видов ресурсов.

В составлении программ инновационного развития следует избегать типичных ошибок:

недостаточно чёткое и системное представление администрацией культурных учреждений «проблемного поля»;

отсутствие концептуальных идей по преодолению обозначенных проблем;

отсутствие структурированного «дерева целей» культурного учреждения как конечного результата работы;

отсутствие у директора теоретических знаний как по предмету инновационных изменений, так и по управлению в целом;

недостаточно хорошее представление тенденций изменения в социальном заказе

С целью более эффективного использования программно-целевого управления, о котором шла речь выше, рекомендуется следующий алгоритм:

**1** этап – принятие управленческого решения о программно-целевом управлении. Главным содержанием этапа является подготовка сотрудников к преодолению психологического барьера при переходе системы в иное качественное состояние. Весьма важно, чтобы главным идеологом работы стал директор;

**2** этап – организационный (назначение руководителя программы – это может быть заместитель директора по культуре, и руководителей отдельных подпрограмм, утверждение требований к будущей программе в части её ориентации на основные проблемы);

**3** этап – анализ «проблемного поля», ранжирование выявленных рассогласований между желаемым и действительным, составление «дерева целей», на основе чего сформулировать стратегические цели с горизонтом планирования на3- 5 лет;

**4** этап – формирование и согласование общих целей и подпрограмм (политики учреждения культуры), уточнение деталей программы, оценка ресурсов, сроков, конкретных исполнителей;

**5** этап – основной: завершение комплексного анализа потенциала организации, социального заказа, завершение формулировки концепции и стратегии перевода функционирующей системы в режим её инновационного развития, перевод всей системы в режим инновационного развития;

**6** этап – анализ составленного проекта программы, экспертиза по четырём основным параметрам: реальность мероприятий, их важность для достижения целей программы, сроки, ресурсы.

При воплощении в жизнь указанного алгоритма следует помнить о некоторых законах управления социальными структурами (принципы социального управления):

Принцип правовой защищённости управленческого решения (руководитель должен знать действующее законодательство и принимать решения только в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами);

Принцип оптимизации управления (принцип Оккама «Не умножай сущность без необходимости»);

Принцип наименьшего воздействия (разумное сочетание централизации и децентрализации управления, единоначалие);

Принцип нормы управляемости (число непосредственно подчинённых директору специалистов не должно быть большим);

Принцип делегирования полномочий;

Принцип соответствий (выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителей);

Принцип первого руководителя (при организации задания контроля за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем);

Принцип одноразового ввода информации (недопущение дублирования и повторов);

Принцип новых задач (видение перспектив);

Принцип повышение квалификации;

Принцип автоматического замещения отсутствующего;

Принцип необходимого разнообразия (чем сложнее система, тем более разнообразные способы управления должны применяться);

Принцип эмерджентности (чем сложнее система, тем больше цели элементов отличаются от системных целей);

Принцип внешнего дополнения (действия на систему со стороны внешней среды создают неопределённость адекватности состояния системы адекватным требованиям);

Принцип обратной связи.

Следует отметить, что особенностями управления инновационным развитием являются:

гибкость управленческой структуры и управленческих действий, адекватных изменениям в местном сообществе, в самом учреждении;

совокупность управленческих воздействий, основанных на системе взаимодействия, координации и кооперации;

использование проблемно-ориентированного анализа состояния для развития подсистем учреждений культуры.

**ГЛАВА 2. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

Первоначально среди функций управления А. Файолем были выделены следующие четыре: планирование, со организация, мотивация и контроль. В дальнейшем исследователи расширили этот круг и добавили такие управленческие функции как коммуникативная функция, функция анализа. Назывались также функция целеполагания и прогнозирования.

В данной работе будут рассмотрены следующие три, считающиеся основными для остальных, считающимися производными: планирование, мотивация, контроль.

**2.1 Планирование, мотивация, контроль как одна из основополагающих функций управления инновационными преобразованиями**

А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчёркивая, что сложная и крайне динамичная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того чтобы предотвратить или смягчить колебания.

Он говорил также, что самая лучшая программа не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных стечений обстоятельств, но она отчасти их учитывает, подготавливает то орудие, к которому надо будет прибегнуть при неожиданных обстоятельствах.

Оптимальное осуществление функции планирования невозможно и без наличия прогноза, позволяющего осуществить долгосрочное планирование.

Перечислим основные последовательные действия по успешному переустройству управляющей подсистемы:

определение или корректировка миссии, стратегии, политики, «дерева целей»,модели организационной структуры, обеспечивающей наилучшие возможности для реализации инновационных преобразований;

перераспределение обязанностей между руководителем и заместителями, способов кооперации и взаимозаменяемости специалистов, закрепление этого в соответствующих нормативных документах;

разработка нового состава типовых управленческих процедур;

определение комплекса мер по преобразованию отношений между органами управления и его объектами: оформление их в виде программы инновационного развития учреждения культуры;

организация переподготовки и повышения квалификации сотрудников, ориентированного на основе нового статуса, обновлённых структур, содержания методов, стиля, технологий.

Основными этапами, безусловно, является первый и четвёртый: чтобы куда-то прийти, нужно знать, куда ты идёшь и на основе этого выбрать верный путь.

Но многие директора допускают одну распространённую ошибку, наивно полагая, будто оптимальный план работы уже гарантирует оптимальные результаты. Да, планирование, целеполагание – важное звено в цепочке, но ведь оно не одно!

Теперь зададимся вопросом: а на основе чего можно создать верный план? Для того чтобы направить движение вперёд, правильно ориентировать, руководителю нужно иметь чёткое представление о том, как реорганизовать деятельность школы. Об этом так сказал У. Беннис: «План любых изменений в организации всегда должен базироваться на солидной концептуальной основе».

Концепция (от лат. conceptio – понимание, система) определяется Советским энциклопедическим словарём как основной способ понимания, основная точка зрения, руководящая идея, ведущий замысел.

Первым и наиболее важным источником идей для составления Концепции являются потребности страны, региона, города (района) – социальный заказ.

Следующий источник – директивные и нормативные документы, побуждающие к изменениям в обязательном порядке.

Третий источник идей – внутренний потенциал организации.

Четвёртый источник – периодические издания, научные труды, книги по теории управления развивающимися культурно образовательными учреждениями, благо их сейчас предостаточно.

На основе полученных предложений по переустройству культурного учреждения и анализа внутреннего его потенциала определяется стратегия развития:

Стратегия локальных изменений – параллельное улучшение. Обновление деятельности каких-то отдельных участников жизни культ. учреждения. Эти изменения независимы и предполагают достижение частных результатов, которые в совокупности позволяют сделать шаг вперёд;

Стратегия системных изменений – полная реконструкция школы. Например, создание новых коллективов и т.д.

Разумеется, что изменения в учреждениях культуры чаще всего носят локальный характер. Реже – модульных изменений. Лишь небольшое количество культ. учреждений осмеливается стать на путь системных изменений.

Хочется также отметить некоторые варианта системных изменений:

новаторство как средство и результат работы социокультурных учреждений по научно-методической теме будет сосредоточено вокруг эксперимента, тем самым приближаясь к новшеству;

развитие экспериментальной работы сосредоточено вокруг методической работы. При таком подходе адаптивная модель культуры за укороченный срок переходит но другой уровень развития.

Так в процессе планировании могут возникнуть следующие противоречия:

между требованием комплексного подхода к планированию работы социокультурных учреждений и необходимостью конкретизировать общие цели применительно к условиям данного учреждения;

между необходимостью осуществления взаимосвязи между элементами плана и реализуемым в практике поэтапным решением задач;

между необходимостью рационального распределения во времени работы социокультурных учреждений и возможностью такого распределения в данных конкретных условиях.

Ещё одним противоречием, мешающим современным руководителям достигать оптимальных результатов, является привычка начинать работу, не сформулировав для себя критерии конечного результата и отдалённых результатов управления, а оценивать свою работу по показателям процесса.

После того, как создан план, его необходимо структурировать. Структуризация инновационного проекта представляет собой дерево ориентированных на продукт компонентов (кадры, работы, услуги, информация), а также это организация связей и отношений между всеми элементами. Ведь проект преобразований возникает, существует и развивается в определенном окружении, которое называется внешней средой. Состав элементов не остается неизменным в процессе реализации и развития концепции или программы развития социокультурных и образовательных учреждения, в нем могут появляться новые элементы или же оказавшиеся ненужными объекты из его состава могут удаляться.

Между проектом и внешней средой осуществляется связь и перемещение элементов, участвующих в работе по его реализации.

Социокультурные учреждения – система, состоящая из нескольких подсистем, взаимно связанных между собой и окружающей средой.

Внешняя среда формируется следующими группами факторов:

Социальными;

Научно-техническими;

Экономическими;

Политическими.

Инновационный проект в силу специфики области (культуры, образование) тесно связан с научно-техническим обеспечением, а именно достижения в предметной области проекта и привнесение ноу-хау. Инновационная программа объединяет знания и опыт по реализации определенных идей, при этом формируется зона её достижения, в которой принимаются решения по управлению проектом, и способствующие реализации персоналом своих подпрограмм.

Проект ориентируется на законодательно-правовые основы, что составляет правовую зону проекта, на их основе заключаются договора и другие правовые документы. Например, это могут быть договора о сотрудничестве между общеобразовательным учреждением,дошкольным образовательным учреждением и т.д.

За все время, в течение которого применяется технология управления проектами, был разработан ряд методик и принципов, призванных помочь руководителям проекта.

Для того, чтобы справиться с ограничениями по времени используют методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления финансовыми ограничениями используют методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере, выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из под контроля. Для выполнения работ требуется их обеспечение ресурсами, и существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами.

*Мотивация как функция управления в инновационном социокультурном учреждении*

Вообще, трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. Исходя из этого определения следует, что люди, слабо мотивированные на освоение и внедрение новшеств подлежат пере убеждению. Наиболее действенным здесь будет достижение позитивных результатов.

Эффективные культурно образовательные технологии и программы оказывают влияние на общество и специалистов. В результате происходит:

формирование развивающейся личности с высокой культурно образовательной способностью;

формирование специалиста, способного постоянно повышать свою профессиональную успешность.

В целом, психологическое единство коллектива включает в себя и эмоциональное и мотивационное; обеспечивается систематической работой руководства учреждений культуры. Для чего это нужно? Если каждый член коллектива будет действовать сам по себе, или не станет работать в полную силу для воплощения в жизнь программы инноваций, то культ.учреждение не добьётся никаких успехов в данной кампании.

Коллектив социокультурных учреждений представляет собой организацию, которая целесообразно устроена, соорганизована, мотивирована и выполняет важные социальные функции. Коллектив станет за мотивирован эффективно выполнять свои функции только если:

развита самодисциплина, самоуправление, самоорганизация, которые позволяют эффективно использовать время и потенциальные возможности;

все члены группы чётко представляют себе цели общей работы;

в группе задумываются над усовершенствованием методов коллективной работы;

группа поддерживает своих членов и создаёт тесные взаимоотношения;

создана производительная система мотивации.

Конкретные исполнители часто видят в инновационных преобразованиях угрозу своему положению, пытаясь в практике определённым образом блокировать «грядущие» изменения, что выражается в их сопротивлении. В социокультурной сфер наблюдаются такие формы противодействий: отсрочка начала процесса под любым «благовидным» предлогом;

«неожиданные препятствия» нововведениям и различные трудности;

попытка саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

Поэтому первая задача руководителя при управлении инновационным процессом – определение отношения к инновации. Процесс рождения и освоения новшеств всегда характеризуется наличием непростой системы отношения к нему.

По разным данным, на стадии зарождения идеи нового члены коллектива по степени мотивации распределяются примерно следующим образом:

1 группа – лидеры (1 – 3%);

2 группа – позитивисты (50 – 60%);

3 группа – нейтралы (30%);

4 группа – негативисты (10 – 20%).

Большое значение в мотивации придаётся делегированию полномочий (ограниченное право использования ресурсов организации и направления усилий подчиненных на выполнение целей учреждения).

Подлежат делегированию:

рутинная работа;

специализированная деятельность;

частные вопросы;

подготовительная работа.

Не подлежат делегированию:

функции руководителя: установление целей, принятие решений по выработке стратегии школы, контроль результатов;

руководство сотрудниками, их мотивация;

задачи особой важности;

задачи высокой степени риска;

необычные, исключительные дела;

срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;

задачи строго доверительного характера.

Позитивный характер делегирования полномочий низовым звеньям управления, с перераспределением власти между руководителями и общественными органами управления, исполнителями демократизирует управление, повышает динамичность и гибкость управляющей подсистемы в целом, развивает самостоятельность, инициативу, творчество членов коллектива, их желание участвовать в управлении, формирует сознательную дисциплину труда и т.п.

Как было сказано выше, для эффективного управления необходима правильная система мотивации, непременно включающая в себя уважение и заботу к каждому учителю. Посмотрим, однако, как происходит побуждение к работе в большинстве современных российских социокультурных и образовательных учреждений:

|  |  |
| --- | --- |
| 30% - организационное стимулирование22% - моральное стимулирование15% - предупреждение | 10% - выговор  7% - принуждение  5% - замечание  2% - убеждение |

Рисунок 1 - Иерархия управленческих действий

инновационный менеджмент планирование управление

*Контроль как необходимая функция для эффективного управления инновационным развитием*

Обновление управления, связанное с инновационным развитием, требует формирования системы информационно-аналитической деятельности. Информационно-аналитическая деятельность неразрывно связана с контрольной функцией управления.

Для чего это необходимо? Социальной системой (как, впрочем и любой другой сложной системой) невозможно управлять без знания текущего состояния объекта. Таким образом и функция контроля – функция обратной связи. Процесс и результаты контроля можно дифференцировать на ряд под функций: с помощью под функции учёта происходит сбор и систематизация информации. Далее реализуется под функция оценки сложившегося состояния и анализ приведших к этому причин.

По результатам исполнители могут быть наказаны или поощрены. После этого руководителю необходимо проанализировать (под функция анализа) последствия сложившейся ситуации с тем, чтобы скорректировать дальнейшие действия. Последняя под функция – регулирование (обоснование итогов на основе имеющегося опыта).

Имеют место быть такие функции контроля как информационно-аналитическая, контрольно-финансовая, коррекционно-регулирующая.

Формы контроля бывают следующими: персональный, тематический, классно-обобщающий, комплексный.

Действует контроль в учреждениях культуры для достижения таких целей, как:

Совершенствование культурно-досугового процесса в школе;

Создание благоприятного психологического климата в коллективе;

Осуществление надзора над исполнением законодательства в области культуры;

Выявление случаев нарушения и неисполнения законов и иных нормативно-правовых актов;

Анализ причин, лежащих в основе нарушений, принятие мер по их предупреждению;

Инструктаж должностных лиц по вопросам применения действующих в образовании норм и правил;

Оказание методической помощи работникам;

Анализ и оценка эффективности результата инновационной деятельности;

Выявление положительных и отрицательных моментов в организации инновационного процесса;

Анализ результатов реализации приказов и распоряжений.

Для того, чтобы контроль не был ненаправленным, для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в социокультурных и образовательных учреждений необходимо, прежде всего, определить её содержание, объект, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни. Далее определяют, в какой форме эта информация будет храниться и использоваться.

Информация должна быть, во-первых, максимально полной по своему объёму, во-вторых, объективной и, в-третьих, предельно конкретной.

Различают следующие виды контроля:

1. Предварительный контроль, при котором можно предвидеть отклонения от стандартов в различные моменты. Он бывает терапевтический и диагностический.

2. Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

3. Заключительный контроль. Цель его – предотвратить ошибки в будущем.

Функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления организацией, так как каждая управленческая функция движима другой. Возникает своего рода постепенное круговое движение.

**2.2 Опыт реализации управления ИННОВАЦИЯМИ в Екатеринославском ДК**

*Характеристика учреждения.*

Екатеринославский сельский ДК занимает площадь в 2500 кв.м. В штатном расписании 13 работников. Директором ДК является Елена Андреевна стаж работы в управлении ДК более 5 лет и более 30 лет работает в культуре. Досуговых мероприятий в год 197, посещаемость 33 500 человек. Финансовых при влечений ежегодно составляет от 70 до 100 т.р. Платных мероприятий 70, посещаемость 5000 человек. Заработок от платных мероприятий 25 т.р. в год.

Цели Екатеринославского сельского ДК:

* удовлетворить общественные потребности в сохранении и развитии традиционной народной культуры;
* развивать и пропагандировать народное творчество;
* формировать культурные ценности у подрастающего поколения.

Задачи ДК:

* создать условия сельскими жителями для общения, объединить свои интересы, творческие способности, создавать условия, видеть, познавать, воплощать прекрасное;
* через различные формы организационного обслуживания населения культурно-досуговых мероприятий, возрождать, развивать, сохранять, передавать коллективное народное творчество.

Ожидаемые результаты:

учреждение культуры позволит жителям активно участвовать в культурной жизни села, открывать и развивать свои творческие способности. Целенаправленные мероприятия будут служить формирование нравственных ценностей у детей, подрастающей молодёжи. Возрождение, развитие, сохранения национальной культуры дает благоприятную основу для патриотического воспитания.

Услуги населению предлагаются по 16 видам. Творческих формирований 31, в них занимается 233 человека. В Екатеринославском ДК 2 образцовых (танцевальный, вокальный), 1 народный коллектив «Ассоль». Участники областных и районных конкурсов. За последние 15 лет принимали участие 84 раза из них 30 раз становились победителями.

В 2005 году ДК был признан лучшим в областном конкурсе «Признание». В 2007 году выигран губернаторский гранд «За развития народного творчества». В 2001 году стал лучшим сельским ДК.

Основное внимание руководитель и специалисты ДК уделяют развитию художественной самодеятельности. В ДК работают кружки: театральный детский коллектив «Образ», детский кружок балалаечников-ложкарей. Вокальный коллектив ветеранов, танцевальный коллектив «Одуванчик», вокальный коллектив «Юность», коллектив эстрадной песни «Ассоль», вокальный коллектив народной песни «Березка», ВИА, детский кружок декоративна-прикладного искусства. Все специалисты имеют высшее и специальное образования.

*Осуществление планирования, управления в ДК.*

ДК в процессе реализации функции планирования формулирует не только единую стратегию для себя как целого объекта, но также формирует и политику, то есть стратегию в какой-либо функциональной сфере.

То есть планирование происходит следующим образом: учетность, анализирование и отчетность, Для ДК характерно перспективное планирование по развитию народного творчества. Постоянные действуют программа духовно-нравственного развития личности через социально значимую деятельность ДК, разновозрастную организацию клубов по интересам. Перспективное планирование разработано на 3-5 лет. Примером тому служит целевая программа «О создании условий для организации досуга и обеспечения жителей населения услугами организаций культуры на 2011-2015г.г.». Задачи целевой программы являются:

1. Привлечение финансовых средств для улучшения материально - технической базы учреждений культуры;

2. Создать учреждение культуры в д. Крушановка;

3. Сохранить учреждение культуры в малых селах;

4. Удовлетворить общественные потребности в сохранении и развитии традиционной национальной культуры;

5. Сформировать культурные ценности у подрастающего поколения;

6. Развивать и пропагандировать народное творчество.

А также в программу развития ДК входит работа в рамках единого комплекса с образовательными учреждениями, с детскими садами, с медицинскими и социальными работниками, со Школой искусств, с комитетом по молодежной политике, ФСК и другими домами культуры, библиотеками.

Все программы и планы составлены с различным горизонтом планирования (от 3 до 5 лет), что ещё раз подтверждает необходимость стратегического, перспективного видения развития; против бесцельного воспроизводства ряда социальных функций.

Ориентируясь на планы развития составленные директором, специалисты ДК составляют собственные планы на год.

Ожидаемые результаты. Учреждение культуры позволит жителям активно участвовать в культурной жизни села, открывать и развивать свои творческие способности. Целенаправленные мероприятия будут служить формированию нравственных ценностей у детей, подрастающей молодежи. Возрождение, развитие, сохранения национальной культуры дает благоприятную основу для патриотического воспитания.

В системе управления Екатеринославского ДК выработаны основные задачи, цели, миссии. Для того чтобы это было выполнимо проходит эффективное распределение должностных обязанностей среди специалистов ДК. В обязательном порядке существует принцип коллективного обсуждения, принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это коллектив, в состав которого включается, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т. д. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, ка «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Принцип контроля, принцип показа и анализа о деятельности каждого, как составляющее одного звена. То есть каждый специалист знает о своей принадлежности для выполнения задач и целей ДК. На сегодняшний день в ДК создано и существует «дерево целей», что является инновацией для данного учреждения, т.е. какая цель поставлена и какая выполнена. Для того чтобы достигнуть цели нужно хорошо знать своих партнеров и конкурентов, а также запросы всего населения (дети, подростки, молодежь работающая и неработающая, пожилые люди, малообеспеченные и многодетные семьи, специалисты и интеллигенция.

Современный менеджмент ДК построен на взаимосвязанных элементов и звеньях управления (нормативные документы, положения, должностные инструкции), и как инновация работа по целевой программе. А также создание эмоциональна здорового климата в коллективе, учет профессиональных качеств, личностных качеств.

Выработан оптимальный вариант сбалансирования рабочих мест

функции средства

обязанности права

ответственность власть

Функция мотивации в ДК

По созданной в середине прошлого века американским психологом А. Маслоу теории мотивации, у человека существует 5 уровней потребностей: 1.физиологический потребности; 2.потребности в безопасности и уверенности в будущем; 3. социальные потребности (поддержка коллектива и т.п.); 4.потребности уважении, признании; 5. потребности самовыражения (само актуализации). Человек будет заинтересован выполнять какие-либо творческие задания (высшая ступень в его пирамиде мотивации) только после удовлетворения потребностей низшего уровня; он будет заинтересован получить в данном случае на уважение, а деньги.

Следовательно, мотивацию можно изменять в зависимости от ожиданий сотрудников, их конкретного положения – в том случае, если у сотрудника удовлетворены потребности низшего порядка, то мотиватором может служить возможность удовлетворения потребностей более высокого порядка.

Для удовлетворения первичных потребностей происходит материальное стимулирование сотрудников. Экономисты Р. Оуэн и А. Смит вообще считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди - чисто экономические существа, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и так далее.

Потребность в причастности к авторитетной группе (третья ступень) удовлетворяется культивированием чувства принадлежности к коллективу, который очень много достиг (ДК является лучшим сельским клубом по району). Большинству специалистов нравится ощущение полезности своей работы, они стремятся чувствовать себя частью коллектива. Этому содействует непрерывное и постоянное информирование всех работников об основных проблемах, успехах коллег, ДК в целом.

Важное место также здесь занимает осознание того, что проделанную работу заметили – грамоты, дипломы и т.д. – поощрение помогает специалистом чувствовать себя более уверенно – это акт поддержки и признания. Поощрение просто необходимо для психологического здоровья работников.

Потребность в самореализации удовлетворяется через создание авторских программ – развитие ДК и личный рост каждого специалиста неразделимы, участие в КТД (коллективно-творческих делах).

*Контрольная функция в ДК*

Виды контроля в ДК существуют следующие: Предварительный (готовность), текущий (непосредственное наблюдение), итоговый полугодие, год), финансовый (за расходованием финансовых и иных предоставляемых ресурсов), административный.

Цели контроля имеют такую же градацию по временным горизонтам, как и цели – стратегические, тактические, оперативные.

Предметом контроля может являться исполнительская дисциплина (за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка, за выполнением сотрудниками своих служебных обязанностей) и контроль за исполнением финансового плана – чтобы результаты соответствовали запланированным показателям. Работнику следует предоставлять максимально возможную степень самоконтроля. Контроль проводится в случаях:

планового контроля;

заявления учителя на аттестацию;

обращения физических и юридических лиц по поводу нарушений в области образования.

Контроль проводится при помощи различных методов, например: используются следующие методы: наблюдение, письменный или устный опросы, индивидуальная беседа, проверка документации, откровенный разговор у свечи, комбинированный контроль.

Контроль же над деятельностью специалиста осуществляется при помощи наблюдения, анализа и самоанализа работы и КТД (коллективных творческих дел), изучения и проверки документации.

Еще одно инновационное направления в Екатеринославском ДК-это системная работа по обеспечению выживания ДК в рыночных условиях. Практически все организации культуры (за исключением шоу-бизнеса и арт-бизнеса) зарегистрированы как некоммерческие. И притом, что нашим гражданским законодательством предусмотрено восемь организационно-правовых форм некоммерческой организаций, в сфере культуры преобладает одна – учреждение (государственное или муниципальное).

При всей нынешней жесткости формы учреждения сегодня - это очень размытое понятие, за которым скрываются совершенно разные структуры. Все они получают бюджетные средства на свое содержание. В этом направлении в ДК действует система создания некоммерческого фонда содействия развития культуры в Екатеринославском поселении. Фонд действует на основе устава, учредителями фонда являются директор агрофирмы «Екатеринославская», МТС, ДК. Также на протяжении многих лет ДК взаимодействует с руководителями крестьянство-фермерских хозяйств.

Основной целью применения Целевой программы была разработка концепции развития ДК для создания оптимальных условий её функционирования. Согласно методике формирования данной концепции, а также методике разработки и оценки реализации целевой программы работа была начата с анализа итогов функционирования для поиска потенциальных «точек роста». Затем было осуществлено прогнозирование среды, проведена само аттестация, в процессе которой выделили два основных модуля:

1)само осмысление как познание сложившегося в ДК опыта коллективной и индивидуальной работы, его оценка;

2)самоопределение как выбор траектории собственного развития на основе само осмысления и переосмысления стереотипов сложившегося опыта (практической деятельности, оценки ресурсных и потенциальных возможностей коллектива, учёта сильных и слабых сторон в его работе).

В рамках под проекта был разработан научно-методический комплекс (НМК), главной целью которого является непрерывное совершенствование специалиста во всех аспектах его деятельности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление инновациями – это сложный, комплексный процесс, один из тех редких процессов, которые требуют от менеджера в равной степени и знаний и таланта. Потому что и без того и без другого невозможно управление созданием новых видов услуг.

Управление это опирается на огромное количество методов, взятых из совершенно разных областей знаний, что требует от менеджера недюжинных организаторских способностей. Необходимо свести воедино все аспекты жизнедеятельности учреждения, и свести успешно, с тем, чтобы можно было вывести нечто новое.

Инновационный менеджмент – все еще слишком сложный процесс, чтобы его весь классифицировать и описать, многое приходится делать на интуитивном уровне, и вот тут важен талант менеджера, его способности к творческому мышлению. Как показывает практика, такой менеджер может добиться гораздо более позитивных результатов, чем тот, который станет досконально следовать догмам. За долгое время инновационной деятельности было разработано большое количество методик и принципов, которые помогают менеджеру в принятии тех или иных решений, связанных с управлением инновациями.

Эти методики весьма обширны и многочисленны, они могут многое объяснить и помочь принять верное решение, однако, до сих пор самые верные решения все еще принимает человек. Не следует недооценивать значение инноваций в нашей жизни, без них мы бы вряд ли могли наслаждаться всеми благами цивилизации сегодня, поэтому, мы считаем, что чем лучше и эффективнее мы научимся управлять инновациями, тем быстрее и качественнее пойдет весь прогресс в целом.

В результате проведённой работы можно сделать ряд предложений, необходимых для правильной организации системы управленческих действий директора социокультурных, образовательных учреждений в области инновационного развития:

Управление инновационным развитием необходимо сделать максимально демократичным, системным, целевым;

В управлении развитием культуры, образования в учреждении не стоит одномоментно отказываться от управленческих действий, которые давали устойчивые положительные результаты в режиме функционирования: всё хорошее из режима функционирования переносится как основа в режим развития культурно-образовательных систем СКС (развитие по «точкам роста»), а новое, апробированное в режиме развития, управленческим воздействием транслируется в режим функционирования, поднимая его на новую ступень, то есть, развивая; и развитие это может быть только инновационным путём.

Управление развитием культуры (как основной сферы деятельности в учреждении) должно, насколько это возможно, предвосхищать, рассчитывать реально достижимые цели (результаты), а также своевременно предвидеть возникновение фактов, мешающих их достижению и реагировать на них до того, как их действие приведёт к негативным последствиям (принятие превентивных мер).

Главное внимание в инновационном менеджменте следует уделять выработке стратегии инновации и мер, направленных на её реализацию. Разработка и внедрение новых культурно- образовательных стандартов и программ становится приоритетным направлением стратегии культурно общеобразовательного учреждения, так как определяет все остальные направления ее развития.

Необходимо наличие следующих свойств управления: целеустремлённость, осознанность, планомерность, системность. Без них управление обречено на неудачу.

Переход от учреждений культуры функционирующей к модели развивающейся – сложный и многотрудный процесс, позволяющий увидеть учреждение будущего, что является важной творческой задачей руководства и коллектива учреждения, решение которой зависит от инновационно-исследовательской работы, способной изменить структуру, статус и назначение учреждений культуры.

«Увлекающийся практикой без науки-словно кормчий, ступающий на корабль без компаса» сказал Леонардо да Винчи. Потому и залог успеха будет также в признании директором культурно образовательных учреждений себе в том, что ему не хватает знаний в области инновационного менеджмента. И не просто констатировать данный факт, но и исправить сложившееся положение путём изучения разного рода методических рекомендаций и разработок отечественных и зарубежных исследователей.

И возможно в ближайшее время директора СКС станут повсеместно применять достижения инновационного менеджмента более широко, что сделает учреждения культуры XXI века действительно важнейшим социальным институтом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

* 1. Конституция РФ
  2. Основа законодательство Российской федерации о культуре (в ред. ФЗ от 23.06.1999 № 115-ФЗ, от22.08.2004 №122 ФЗ от 31.12 2005 №19-ФЗ, от 03.11.2006 №175 ФЗ от 29.12.2006 258 ФЗ, с изм. внесенными в ФЗ, от 27.12.2000 №150 ФЗ, от 30.12.2001 №194 ФЗ, от 24.12.2002 №176 ФЗ, от 23.12.2003 №186 ФЗ).

### 3. Веснин В.Р. Менеджмент – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.

### 4. Зайцева Л.В., Земляченко С.В. Управление инновационным учреждением в режиме функционирования и развития (программа РОСТ). – М.: Новая школа, 1997. – 80 с.

### 5. Крохалёва А.П. Профессия – управленец. – информационный сборник №28. Рязань, ИД(М)Ц, 2000.

### 6. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Психология в практике менеджера образования – СПб, КАРО, 2002 – 304 с.

### 7. Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., дополненное.– М. Азбуковник, 1998. – 944 с.

### 8. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1988. – 160 с.

### 9. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Изд.: «Экономика», - М., 2006.

### 10. Антонов А.Я., Олейников А.И. Менеджмент. Изд.: «ЮНИТИ», - М., 2007.

11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.Изд.: «Дело», – М., 2007.