

Кучин Сергій Павлович
Кандидат економічних наук, доцент
Луганський національний аграрний університет

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ В СФЕРІ КУЛЬТУРИ

У статті проаналізовано змістовне наповнення кваліфікаційних характеристик та функціональних обов'язків керівників підприємств, організацій та установ сфери культури. Запропоновано підвищення кваліфікаційних вимог до претендентів на керівні посади в сфері культури шляхом внесення відповідних змін до «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Ключові слова: керівник, кваліфікація, культура, ефективність, удосконалення, якість.

Ефективне управління та всебічний розвиток як окремих підприємств, організацій, установ, так і цілих сфер діяльності суспільства неможливий без пред'явлення все більш і більш високих вимог до кваліфікації фахівців у галузі організації та адміністрування. Сучасний керівник повинен володіти певними якостями, знаннями та навичками, що відповідають завданням, характеру і змісту його праці. Він повинен володіти якостями лідера, знаннями принципів сучасного менеджменту, уміти застосовувати свої знання на практиці, прагнути до власного вдосконалення, бути енергійним, ініціативним, рішучим та наполегливим в досягненні цілей. Сучасний керівник має володіти знаннями щодо принципів делегування повноважень, користуватись різними стилями та методами управління, налагоджувати ефективний управлінсько-комунікаційний процес, кадрову політику, мати навички прийняття управлінських рішень, використовувати владу та вплив, застосовувати різні теорії лідерських якостей.

На думку теоретика науки про управління В. Хойсера [8] ефективний керівник зобов'язаний володіти низкою характеристик та особистих якостей, а саме: сприяти постійному підвищенню рівня кваліфікації співробітників; перевіряти результати в досягненні цілей; проявляти лояльність по відношенню до працівників у разі їх прорахунків; у разі невдачі в досягненні поставленої цілі нести особисту відповідальність; враховувати індивідуальність співробітників; відчувати свою відповідальність перед працівниками; поліпшувати умови праці, стимулюючи підлеглих до взаємодії.

Вибір методу управління для керівника є визначальним для його подальших дій. Метод управління – це спосіб впливу суб'єкта управління на колективи і окремих працівників для досягнення поставленої мети. Розрізняють методи прямого і непрямого впливу, формальні і неформальні. Використання методів прямого впливу передбачає безпосередній результат дії. За допомогою методів непрямого впливу створюються умови для досягнення певних результатів. Співвідношення методів формального і неформального впливу відображають характерні риси стилю управління. Те, як керівник сполучить методи управління визначає його стиль управління. Методи і стиль пов'язані між собою, як зміст і форма. Зміст (метод) частково впливає на форму (стиль), а форма змінює результати методу. Типові стилі управління являють собою моделі, де зібрані визначені риси стилю управління. Розрізняють типові індивідуальні стилі управління – авторитарний, демократичний, пасивний. Ці стилі є теоретичними конструкціями. Немає керівника, який повною мірою втілює той чи інший тип.

Для досягнення ефективною роботи керівника та реалізації ефективного стилю керівництва необхідно вдаватися до процесу делегування – передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Делегування повноважень представляє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які повинні бути виконані для досягнення цілей організації. Делегування супроводжується передачею повноважень. При делегуванні відбувається поділ відповідальності за кінцевий результат між керівником і підлеглим.

Взаємопов'язаними елементами делегування повноважень є завдання, повноваження і відповідальність. Повноваження (право приймати рішення і вживати дії для того, щоб з успіхом нести відповідальність) означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник. Повноваження мають переважно формальний характер і делегуються «зверху вниз». Суть відповідальності полягає в зобов'язаннях, що випливають з делегування завдань і повноважень, які покладаються на тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями. При делегуванні необхідно дотримуватися принципу відповідності, згідно з яким керівництво має делегувати підлеглому достатньо повноважень, щоб він був у змозі виконувати доручені йому завдання. Делегування ефективно за умови, що обсяг повноважень відповідає делегованій відповідальності.

Найважливішою складовою роботи ефективного керівника є налагодження адекватної існуючим умовам функціонування організації комунікаційної системи. Комунікації це специфічна форма взаємодії працівників. Обмін інформацією широко охоплює різні частини організації. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю елементів.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом спілкування. Важливою умовою ефективного управління є побудова якісної комунікаційної мережі – з'єднання елементів організації, які залучені до комунікаційного процесу в єдину систему за допомогою комунікаційних потоків.

Важлива якість керівника – це вміння своєчасно прийняти ефективне рішення. Прийняття рішення представляє собою свідомий вибір серед наявних варіантів чи альтернатив, це завжди свідомо і цілеспрямована діяльність керівника, вибір альтернатив в рамках організаційного середовища. Існує багато підходів до визначення різних етапів і стадій процесу прийняття рішення. Управлінське рішення може бути одноособовим (суто-одноосібне, одноосібно-консультативне), колективним на основі консенсусу всіх зацікавлених осіб (всі учасники спору приходять до одного рішення, яке влаштовує всіх), на основі компромісу (всі учасники спору приходять до одного рішення, йдучи на поступки один одному), шляхом голосування.

Для того, щоб зробити свій вплив ефективним, керівник повинен розвивати владу. Для досягнення ефективного функціонування необхідне належне застосування влади. Влада, як авторитет, що має можливість підкоряти своїй волі, передбачає управління та розпорядження діями інших людей.

Лідерство є одним із механізмів інтеграції групової діяльності. В основі лідерства розташовані відносини домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі. Лідерство є одним з важливих та ефективних механізмів реалізації влади в групі. В теорії управління лідерство позначається як здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади. Найбільш поширені моделі лідерства це модель Ф. Фідлера, моделі Херсея-Бланшарда, Хауза-Мітчела, Врума-Іеттона-Яго, Танненбаума-Шмідта, Стінсона-Джонсона [2].

Кадрова політика в організації повинна бути спрямована на розширення співробітництва персоналу та адміністрації для досягнення загальних цілей. Це безпосередньо спонукає персонал до розвитку потенційних здібностей, більш інтенсивної і продуктивної праці, творчому відношенню до праці.

Таким чином, посада керівника будь якої організації потребує наявності у нього певних професійних знань, умінь та навичок. Крім того, ці знання, уміння та навички повинні постійно удосконалюватись у зв'язку із постійною зміною факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це набуває особливого значення для керівників організацій, закладів та установ сфери культури. Низький рівень професійної підготовки, відсутність теоретичних знань та практичного досвіду керівників закладів та установ у сфері культури можуть привести до неефективного управління, зниження ефективності реалізації функцій закладів та установ сфери культури, занепаду самої сфери культури, що негативним чином відобразиться на соціально-культурному розвитку держави.

Станом на 2015 р. в Україні налічувалось більше 18 тис бібліотек, музеїв та театрів. Лівову частку з них складають бібліотеки. До них додаються сотні закладів клубного типу, демонстраторів фільмів та інших організацій, які виконують функції культури. На чолі кожного закладу, установи перебуває керівник, від кваліфікації якого залежить розвиток окремої інституційної одиниці сфери культури та загальний розвиток зазначеної сфери в суспільстві.

Згідно затвердженого Наказом Міністерства культури і мистецтв України «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» [4] (Випуск № 81 «Культура і мистецтво», затверджений наказом Міністерства культури і мистецтв України від 14.04.2000 № 168 за погодженням з Міністерством праці та соціальної політики України) до керівних кадрів закладів та організацій сфери культури висуваються певні кваліфікаційні вимоги.

Наприклад, керівники в сфері культури (керівник театру, музею, бібліотеки) визначає, формулює, планує, здійснює і координує види діяльності, організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, відділів та інших структурних підрозділів; представляє інтереси установи в державних, кооперативних, комерційних підприємствах, громадських організаціях, судових і арбітражних органах; визначає загальну чисельність працівників, структуру та штати, посадові обов'язки та посадові оклади працівників, вживає заходів щодо морального та матеріального стимулювання працівників, забезпечення установи кваліфікованими кадрами, найкращого використання знань та досвіду працівників, належні умови праці, додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління [4].

Узагальнюючи нормативно-правову базу, для таких посадових осіб як директор (генеральний директор національного театраль-но-видовищного підприємства), директор-розпорядник театру, нами виокремлено наступні вимоги щодо їх функціональних обов'язків: забезпечує розроблення, виконання завдань, виробничо-творчих і фінансових планів, що направлені на формування та задоволення потреб населення у сценічному, музичному, цирковому мистецтві, соціальний розвиток колективу; розробляє та практично реалізує найважливіші державні програми у сфері культури, спрямовує колектив на визнання його творчого авторитету на загальнодержавному і міжнародному рівнях; забезпечує додержання законності, зміцнення договірної дисципліни та обліку, активне використання правових засобів удосконалення управління.

Посадова особа повинна знати: чинне законодавство в галузі культури та мистецтва, основи трудового законодавства України, чинні нормативні акти, що регулюють творчо-виробничу і господарсько-фінансову діяльність театраль-но-видовищного підприємства, постанови та рішення Кабінету Міністрів, Міністерства культури і мистецтв України, органів місцевого самоврядування в галузі культури і мистецтва; економіку, організацію, основи та специфіку театраль-но-видовищного виробництва, сучасні методи господарювання та управління; правила і норми охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

До кандидата на керівні посади директора (генерального директора національного театраль-но-видовищного підприємства), директора-розпорядника театру висуваються наступні кваліфікаційні вимоги: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломна освіта в галузі управління, стаж роботи в галузі культури за професіями керівників нижчого рівня не менше 5 років.

Узагальнюючи нормативно-правову базу, для таких посадових осіб як директор музею (генеральний директор національного музею), нами виокремлено наступні вимоги щодо їх функціональних обов'язків: забезпечує вивчення, збереження та використання пам'яток матеріальної і духовної культури, залучення громадян до надбань національної і світової історико-культурної спадщини; відповідно до профілю музею організує вивчення і пропаганду історичної, культурної і літературної спадщини, природничо-наукових знань, кращих культурних цінностей вітчизняного та світового мистецтва; забезпечує проведення масової науково-освітньої роботи, що сприяє підвищенню світового рівня та культури відвідувачів, формуванню естетичних поглядів, організує у встановленому порядку наукові зв'язки, обмін виставками з вітчизняними та зарубіжними музеями; забезпечує комплектування фондів музею,

їх вивчення і популяризацію, організує облік наявності і руху музейних фондів, їх розміщення в спеціально обладнаних фондосховищах, а також проведення необхідних реставраційних робіт.

Посадова особа повинна знати: чинне законодавство в галузі культури, постанови та рішення Кабінету Міністрів, Міністерства культури і мистецтв, органів місцевого самоврядування, що регламентують музейну діяльність; сучасні методи господарювання та управління, порядок обміну і зберігання музейних фондів, форми і методи проведення науково-дослідницької, експозиційно-виставочної роботи, методичної, реставраційної і видавничої роботи музею; передовий досвід роботи вітчизняних та світових музеїв; основи трудового законодавства, правила і норми охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

До кандидата на керівні посади директора музею (генерального директора національного музею) висуваються наступні кваліфікаційні вимоги: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломна освіта в галузі управління, стаж роботи в галузі культури за професіями керівників нижчого рівня: не менше 5 років.

Узагальнюючи нормативно-правову базу, для таких посадових осіб як директор обласної бібліотеки (генеральний директор національної бібліотеки), нами виокремлено наступні вимоги щодо їх функціональних обов'язків: забезпечує виконання завдань бібліотеки, що направлені на формування та забезпечення потреб населення у бібліотечно-бібліографічних послугах, соціальний розвиток колективу; встановлює зв'язки з вітчизняними та зарубіжними бібліотеками, сприяє налагодженню координаційних зв'язків з органами науково-технічної інформації, установами, громадськими організаціями і фондами, творчими спілками; дбає про залучення благодійницької допомоги, додаткових джерел фінансування на розвиток бібліотеки.

Посадова особа повинна знати: чинне законодавство в галузі культури і бібліотечної справи; основи економіки, організації праці та управління, теорію і практику бібліотечної справи; передові вітчизняні та зарубіжні бібліотечні та інформаційні технології; основи трудового законодавства, сучасні методи господарювання та управління; правила і норми охорони праці, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

До кандидата на керівні посади директора обласної бібліотеки (генерального директора національної бібліотеки) висуваються наступні кваліфікаційні вимоги: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), післядипломна освіта в галузі управління, стаж бібліотечної роботи за професіями керівників нижчого рівня: – в бібліотеках національного (загальнодержавного) рівня: для магістра не менше 5 років, спеціаліста не менше 7 років, для спеціаліста обов'язкова наявність публікацій з питань бібліотекознавства (бібліографознавства, книгознавства); – в обласних бібліотеках: для магістра – не менше 3 років; спеціаліста – не менше 5 років. Для директора бібліотеки – стаж бібліотечної роботи за професіями керівників нижчого рівня: для магістра – не менше 1 року, спеціаліста – не менше 3 років.

Таким чином, керівник закладу сфери культури повинен володіти дуже широким спектром знань, умінь та навичок, які відповідають специфіці його діяльності. Ці знання, уміння та навички великою своєю частиною розташовані в області науки про управління (менеджмент, публічне адміністрування). Згідно із зазначеним Довідником керівник обов'язково повинен мати післядипломну освіту в галузі управління. Післядипломна освіта входить до структури освіти України і визначається як спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення і оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутої раніше вищої або професійно-технічної освіти та практичного досвіду. Особа, яка успішно пройшла навчання за програмою післядипломної освіти, отримує відповідний документ. Післядипломна освіта здобувається в академіях, інститутах післядипломної освіти, професійно-технічних навчальних закладах, відповідних структурних підрозділах вищих навчальних закладів, наукових, навчально-наукових установах.

З метою підвищення рівня ефективності управлінської діяльності керівників підприємств, організацій та установ сфери культури державної форми власності, враховуючи складне

становище зазначених установ та прояви низької ефективності управлінсько-адміністративної діяльності їх керівників пропонуємо внести зміни до «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників», а саме:

- додати до функціональних обов'язків керівників театрів та музеїв обов'язок із залучення благодійницької допомоги та додаткових джерел фінансування на розвиток відповідних закладів культури;

- до кваліфікаційних вимог керівників національних, обласних, міських театрів, національних та обласних музеїв, національних та обласних бібліотек додати наявність наукових публікацій у наукових виданнях України та закордонних наукових виданнях з проблем розвитку сфери культури в Україні та закордоном;

- під післядипломною освітою для керівників національних, обласних, міських театрів, національних та обласних музеїв, національних та обласних бібліотек вважати отриману претендентом освіти не нижче рівня «спеціаліст» або «магістр» за спеціальністю «Менеджмент соціокультурної діяльності» або «Менеджмент», або «Публічне управління та адміністрування».

Таким чином, керівнику необхідні певні моральні якості, вимогливість до себе та інших, особиста організованість, висока культура власної праці, вміння розподілити сили, об'єктивність і реалізм оцінки подій, здатність пристосовуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Керівник повинен уміти мотивувати себе та підлеглих, використовувати творчий підхід до вирішення проблем. Керівник повинен бути здатним орієнтувати співробітників, як на індивідуальну, так і колективну роботу. Ефективний керівник зобов'язаний приділяти особливу увагу ролі людських ресурсів, корпоративній культурі, стилю управління, мотивації працівників, взаємовідносин у колективі, самовдосконаленню, опануванню нових знань, умінь та навичок.

Література:

1. Schmidt J.J. Social and cultural foundations of counseling and human services: Multiple Influences on Self-Concept Development / J.J. Schmidt. – Allyn and Bacon, 2006. – 274 p.
2. Астахова Н. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / Н. Астахова, Г. Москвитин. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 375 с.
3. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 4-те вид., оновлене / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MUS3690.html
5. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
6. Морозова О. Економічний механізм регулювання ринку праці молодих спеціалістів в Україні: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.02.03 / О. Морозова; Наук.-дослід. екон. ін-т М-ва економіки та з питань європ. інтегр. України. – 2002, – 18 с.
7. Панченко В.В. Реалізація державної політики у сфері культури України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / В.В. Панченко; Акад. муніцип. упр. – Київ, 2015. – 20 с.
8. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991. – 208 с.

Для нотаток
