

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Державний методичний центр навчальних закладів
культури і мистецтв України

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Програма
для вищих навчальних закладів культури і мистецтв
I-II рівнів акредитації

Спеціальність “Народна художня творчість”
Спеціалізації: “Народне пісенне мистецтво”,
“Народне інструментальне мистецтво”,
“Видовищно-театралізовані заходи”

Спеціальність “Хореографія”
Спеціалізація “Народна хореографія”

Спеціальність “Образотворче та
декоративно-прикладне мистецтво”
Спеціалізація “Декоративно-прикладне мистецтво”

Київ – 2006

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Державний методичний центр навчальних закладів
культури і мистецтв України

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО- КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Програма
для вищих навчальних закладів
культури і мистецтв I–II рівнів акредитації

Спеціальність
“Народна художня творчість”
Спеціалізації:
“Народне пісенне мистецтво”, “Народне інструментальне мистецтво”,
“Видовищно-театралізовані заходи”

Спеціальність
“Хореографія”
Спеціалізація
“Народна хореографія”

Спеціальність
“Образотворче та декоративно-прикладне мистецтво”
Спеціалізація
“Декоративно-прикладне мистецтво”

Київ, 2006

Видання здійснено на замовлення Державного методичного центру навчальних закладів культури і мистецтв України

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Програма

для вищих навчальних закладів культури і мистецтв
I–II рівнів акредитації. – Київ: “Фірма “ІНКОС”, 2006. – 24 ст.

Укладач	С. В. Мицик – викладач Миколаївського вищого державного училища культури
Рецензенти:	Г. А. Гарбар – кандидат педагогічних наук, доцент, перший заступник директора Миколаївської філії КНУКіМ, зав. кафедрою теорії та історії соціально-культурної діяльності МФ КНУКіМ В. В. Волошина – викладач-методист Херсонського державного вищого училища культури
Відповідальний за випуск	Т. Ф. Стронько
Редактор	Л. М. Трачук

© Мицик С. В., 2006
© Державний методичний центр навчальних закладів культури і мистецтв, 2006

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальна програма курсу “Менеджмент соціокультурної сфери” складена для спеціальностей “НХТ”, “Хореографія” та “Образотворче та декоративно-прикладне мистецтво” і розрахована на студентів вищих навчальних закладів культури I і II рівнів акредитації на основі базової та загальної середньої освіти.

Програма укладена з врахуванням вимог державного стандарту нормативного предмета “Менеджмент соціокультурної сфери”, розробленого Міністерством культури і мистецтв України.

Сьогодні керівник – це не маріонетка у руках влади, яка слідує за виконанням держпланів або чекає настанов “зверху”, а людина, яка будує стратегію, шукає оптимальні шляхи її здійснення з метою отримання прибутку. Менеджмент як наукова система організації виробництва є однією з найважливіших умов ефективності і прибуткової діяльності підприємств. Дана програма враховує зміни, що відбуваються в економічному, соціальному, політичному і культурному житті держави. Зважаючи на ці обставини, нині висувуються нові вимоги до компетенції й професіоналізму сучасного менеджера сфери культури, і не тільки.

Основна робота викладача зі студентами проводиться безпосередньо на заняттях у формі лекції, але для творчого осмислення ідей і положень курсу “Менеджмент соціокультурної сфери” студенти обов’язково самостійно готуються до занять.

Об’єктом вивчення курсу є: менеджмент у сфері культури.

Предметом вивчення – технології менеджменту у сфері культури.

Зважаючи на той фактор, що великий відсоток успішності залежить від компетентності менеджера, **головною задачею** курсу “Менеджмент соціокультурної сфери” є вивчення закономірних процесів менеджменту, засвоєння студентами теоретичних знань та практичних навичок історії, теорії та методики менеджменту; знайомство з технологією менеджменту соціокультурної сфери в сучасних ринкових відносинах України; розуміння особливостей і можливостей некомерційної та комерційної діяльності у сфері культури; вміння організувати процес керування, самостійно втілювати теоретичні знання на практиці.

Критерієм оцінки знань, умінь і навичок студента є не стільки обсяг матеріалу, що залишився у пам’яті, скільки вміння його аналізувати, узагальнювати, активно і творчо використовувати в пізнавальній ситуації, самостійній роботі.

У програмі подано орієнтований тематичний план з розподілом навчального часу на вивчення окремих тем по курсу і семестрах навчання. Короткий зміст кожної теми, а також список рекомендованої літератури для самостійного опанування курсу “Менеджмент соціокультурної сфери”.

Розподіл годин по семестрах

Назва спеціальності	Семестр	Всього годин	Лекційних	Самостійних
“Хореографія” “ОДПМ”	V	54	30	20
НХТ “ВТЗ” “Народно-хоровий спів”	IV	54	30	24
“НПМ” “Академічний спів”	VIII	54	28	26

ОРІЄНТОВНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

для груп на базі повної загальної середньої освіти

Спеціальність: 5. 020104 “Народна художня творчість”,

Спеціалізація: “Народно-хоровий спів”, “Видовищно-театралізовані заходи”.

№ п/п	Назва розділів, тем та змістовних модулів	Всього годин	Лекційні	Самостійні
	Семестр – IV Всього годин за рік Із них: Лекційних Самостійних	54	30	24
1	Вступ. Основні поняття та категорії менеджменту соціально-культурної сфери.	2	2	
2	Сфера культури й технології менеджменту. Особливості менеджменту у СКС.	2	2	
3	Особливості управління галузю культури в Україні. Державне регулювання у сфері культури, недержавна підтримка СКС.	2	2	
4	Основні методи управління СКС.	2	2	
5	Планування як один із основних методів менеджменту: види планів та методи планування у сфері культури.	6	2	4
6	Культурні програми як метод управління СКС.	6	2	4
7	Організування та мотивування як функція менеджменту СКС.	6	2	4
8	Облік. Звітність та контроль у менеджменті СКС.	6	2	4
9	Процеси комунікації у менеджменті та їх види.	2	2	
10	Елементи та етапи комунікаційного процесу.	2	2	
11	Управління персоналом.	6	2	4
12	Компетентність сучасного менеджера і гуманітарна культура.	6	2	4
13	Організація праці менеджера СКС.	2	2	
14	Соціально-психологічні і ділові якості менеджера СКС	2	2	
15	Інформаційно-технічні системи в управлінні культури.	2	2	
	Всього:	54	30	24

ОРІЄНТОВНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

для груп на основі базової середньої освіти

Спеціальність: “Хореографія” та “Образотворче та декоративно-прикладне мистецтво”

№ п/п	Назва розділів, тем та змістовних модулів	Всього годин	Лекційні	Самостійні
	Семестр – V Всього годин за рік Із них: Лекційних Самостійних	54	30	24
1	Вступ. Основні поняття та категорії менеджменту соціально-культурної сфери.	2	2	
2	Сфера культури й технології менеджменту. Особливості менеджменту в СКС.	2	2	
3	Особливості управління галуззю культури в Україні. Державне регулювання в сфері культури, недержавна підтримка СКС.	2	2	
4	Основні методи управління СКС.	2	2	
5	Планування, як один із основних методів менеджменту: види планів та методи планування у сфері культури.	6	2	4
6	Культурні програми, як метод управління СКС.	6	2	4
7	Організування та мотивування як функція менеджменту СКС.	6	2	4
8	Облік. Звітність та контроль у менеджменті СКС.	6	2	4
9	Процеси комунікації у менеджменті та їх види.	2	2	
10	Елементи та етапи комунікаційного процесу.	2	2	
11	Компетентність сучасного менеджера і гуманітарна культура.	6	2	4
12	Соціально-психологічні і ділові якості менеджера СКС.	2	2	
13	Організація праці менеджера СКС.	6	2	4
14	Етикет менеджера СКС.	2	2	
15	Інформаційно-технічні системи в управлінні культури.	2	2	
	Всього:	54	30	24

ОРІЄНТОВНИЙ ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

для груп на основі базової середньої освіти

Спеціальність: 5. 020204 “Народна художня творчість”,

Спеціалізація: Народне інструментальне мистецтво, Академічний хор.

№ п/п	Назва розділів, тем та змістовних модулів	Всього годин	Лекційні	Самостійні
	Семестр – V Всього годин за рік Із них: Лекційних Самостійних	54	30	24
1	Вступ. Основні поняття та категорії менеджменту соціально-культурної сфери.	2	2	
2	Сфера культури й технології менеджменту. Особливості менеджменту в СКС.	2	2	
3	Особливості управління галуззю культури в Україні. Державне регулювання в сфері культури, недержавна підтримка СКС.	2	2	
4	Основні методи управління СКС.	2	2	
5	Планування як один із основних методів менеджменту: види планів та методи планування в сфері культури.	6	2	4
6	Культурні програми як метод управління СКС.	8	2	6
7	Організування та мотивування як функція менеджменту СКС.	6	2	4
8	Облік. Звітність та контроль у менеджменті СКС.	6	2	4
9	Процеси комунікації у менеджменті та їх види.	2	2	
10	Елементи та етапи комунікаційного процесу.	2	2	
11	Компетентність сучасного менеджера і гуманітарна культура.	6	2	4
12	Соціально-психологічні і ділові якості менеджера СКС	2	2	
13	Етикет менеджера СКС.	6	2	4
14	Інформаційно-технічні системи в управлінні культури.	2	2	
	Всього:	54	28	26

ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Тема 1. Вступ. Основні поняття та категорії менеджменту соціально-культурної сфери.

Сутність, зміст менеджменту та управління. Визначення понять “Менеджмент”, “Менеджер”. Спільність та відмінність понять “менеджмент” та “управління”. Предмет, об’єкт і суб’єкт менеджменту. Цілі та завдання менеджменту. Функції менеджменту: загальні: прийняття управлінського рішення, реалізація прийнятого рішення, контроль за реалізацією рішення. Планування й організування, мотивування і контролювання. Конкретні функції: управління інноваціями, управління виробництвом, управління фінансами, управління маркетинговою діяльністю, управління персоналом та ін.

Тема 2. Сфера культури й технології менеджменту. Особливості менеджменту соціально-культурної сфери.

Виробнича та невиробнича сфера господарства. “Соціально-культурна сфера” як частина невиробничої сфери народного господарства. Соціально-культурна сфера як сукупність галузей, що виконують у процесі суспільного відтворення однотипні за соціально-економічним змістом функції, пов’язані з безпосереднім впливом на людину, її всебічне виховання.

Система потреб людини: потреби у фізичному житті (матеріальні, фізичні); культурні (інтелектуальні, духовні); соціальні потреби. Комплекс соціально-культурних потреб. Основне завдання соціально-культурної сфери. Чотири рівні класифікації соціально-культурних потреб.

Продукти і послуги галузей соціально-культурної сфери, їх особливості. Види послуг СКС: матеріальні й нематеріальні, платні й безкоштовні.

Структура галузі культури: культурно-освітні заклади; заклади мистецтва; заклади кіномистецтва; видавничі заклади; телерадіокомпанії і центри, студії радіомовлення, відеозаписувальні та відеореєстраційні студії.

Розподіл закладів культури і мистецтва за рівнями управління: об’єкти, які знаходяться в управлінні безпосередньо Міністерства культури і мистецтв України (вони фінансуються з республіканського бюджету,

крім об’єктів, яким надано статус віднесених постановою Верховної Ради України до тих, що є національним надбанням); заклади культури і мистецтва, які знаходяться на території областей, підпорядковані місцевим радам народних депутатів і фінансуються з місцевих бюджетів.

Тема 3. Особливості управління галуззю культури в Україні. Державне регулювання у сфері культури, недержавна підтримка соціально-культурної сфери

Роль держави в управлінні СКС: законодавство, власність (засновник), контроль і адміністрування, культурна політика, фінансування, організаційна підтримка, відтворення професійного середовища, стилювання, інформація.

Можливі варіанти ролі держави по відношенню до культури і мистецтва: “Помічник”; “Патрон”(опікун); “Архітектор”; “Інженер”.

Правові рамки підтримки й розвитку сфери культури в Україні (“Основи законодавства України про культуру”).

Роль держави стосовно культури в Україні (“архітектора”, але не виключають і “патронату” та “помічництва”).

Органи державного управління сферою культури в Україні. Галузево-територіальна система управління сферою культури в Україні: як вертикальні, так і горизонтальні структури. Вертикальні: Міністерство культури і мистецтв України, обласні управління культури, районні (міські) відділи культури. Горизонтальні: обл(міськ)райвідділи культури, підпорядковані місцевим радам народних депутатів за основною діяльністю у матеріально-фінансовому відношенні.

Функції Міністерства культури і мистецтв України: розробка напрямків державної культурної політики, формування нормативної бази, вплив на структури місцевої влади при відставанні розвитку культури у відповідному регіоні, а також керівництво закладами культури, підпорядкованими безпосередньо Міністерству. Міністерство культури має право законодавчо-нормативної ініціативи, тобто розробки проектів законів, положень, пропозицій про внесення змін та доповнень до діючих законів стосовно діяльності закладів культури і мистецтва.

Принципи культурної політики України.

Пріоритетні напрямки розвитку культури в Україні.

Державна політика у сфері культури. Головне завдання державного регулювання процесів культури.

Тема 4. Основні методи управління соціально-культурної сфери

Визначення поняття: “Методи управління”. Види методів управління:

1. **Економічні** – політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо;
2. **Адміністративно-господарчі** – вирішення оперативних завдань, чіткість, дисциплінованість і порядок роботи колективу, чіткий розподіл обов’язків в апараті управління, дотримання правових норм і повноважень у вирішенні питань господарської діяльності, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності. Розподіл адміністративних методів:
3. **Організаційні:**
 - регламентування (Статут підприємства, положення про відділи, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку);
 - нормування (організаційні нормативи);
 - інструктування (методичний інструктаж, методичні вказівки, інструкції).
4. **Оперативно-розпорядчі;**
 - накази;
 - розпорядження;
 - протоколи нарад;
 - оперативні вказівки.
5. **Соціально-психологічні** – ґрунтуються на застосуванні моральних стимулів до праці, діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов’язок, внутрішню потребу людини. Тобто, головна мета – формування у колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну;
6. **Правові** методи управління – сукупність способів дії суб’єкта управління за допомогою правових норм, правових відносин і правових актів.

Тема 5. Планування як один із основних методів менеджменту: види планів та методи планування у сфері культури

Роль процесу планування для ефективного існування фірми.

Види планів у сфері культури. За змістом планованої діяльності відрізняються плани:

- культурно-дозвілєвої діяльності;
- фінансування;
- підвищення кваліфікації та ін.

Плани можуть бути присвячені якомусь одному виду діяльності (тематичні); ряду напрямків роботи (комплексний план або програма).

В залежності від рівня прийняття планового рішення плани бувають *державними, обласними, міськими й районними*.

В залежності від ступеню обов’язку виконання плани бувають:

- *прогнозні* – що виражають певні орієнтовні уявлення про запланований період;
- *рекомендовані* – що містять установчі рекомендації;
- *директивні* – що повинні обов’язково виконуватися. У директивних планах міститься чітке визначення завдань у цифрових показниках із зазначенням точних строків виконання.

Залежно від строків, на які розробляються плани, вони поділяються на:

- *перспективні* (середньотермінові та довготермінові);
- *поточні* (короткотермінові та оперативні).

Оперативні плани.

Зміст понять “*програма*”, “*проект*”, “*план*”.

Етапи планування.

I. Організаційно-підготовчий:

- Визначення кола виконавців.
- Визначення строків розробки.
- Інформаційне забезпечення (збір та обробка інформації стосовно запланованої діяльності).
- Методичне забезпечення (переконання, що учасники розробки правильно розуміють свої завдання, технологію розробки плану).

II. Розробка плану:

- Визначення цілей та завдань на запланований період.
- Характеристика цілей та завдань в конкретних показниках.
- Обґрунтування реалізації плану.

- Оформлення проекту плану.

III. Узгодження та затвердження.

IV. Пропаганда й організація контролю виконання плану.

Самостійна робота: скласти план роботи культурно-дозвіллевого закладу (перспективний або поточний), в якому навести перелік культурно-дозвіллевих заходів та їх педагогічну мету.

Тема 6. Культурні програми як метод управління соціально-культурної сфери

Культурна програма як сукупність культурно-дозвіллевих заходів, які направлені на задоволення чи вирішення певних соціально-значущих проблем. Роль, значення та зміст культурних програм.

Причини поширення культурних програм:

- Культурна програма є конкретним документом, який визначає зміст, строки та інші умови робіт за угодами, під які можна залучати фінанси й інші засоби.
- Це характерна риса сучасного менеджменту, де програма дозволяє координувати зусилля різних партнерів і співвиконавців, незалежно від їх відомчої приналежності й міста розташування.
- Культурні програми є важливими умовами залучення засобів з різних джерел, дають конкретний матеріал для організації рекламної діяльності, PR та ін.

Зміст програми:

- Проблема, що викликає необхідність розробки програми.
- Ідея або спосіб рішення проблеми.
- Задачі, які необхідно вирішити для досягнення мети.
- Зміст програми.
- Забезпечення програми.

Технологія розробки культурних програм повинна давати відповіді на ряд запитань:

1. Кому і навіщо потрібна конкретна програма?
2. Яка необхідна програма (за об'ємом та змістом)?
3. Хто буде розробником програми?
4. Як буде розроблятися програма?
5. Хто буде реалізатором програми?
6. Яким чином буде організована реалізація програми?

Проблеми реалізації культурних програм:

- Вдосконалення законодавчої бази.
- Недостатня професійна підготовка кадрів.
- Недостатня інформованість.

Самостійна робота: скласти проект соціокультурної програми на рік, в якому обов'язково зазначити організацію-засновника, актуальність, злободенність, педагогічну мету, перелік заходів, дату і місце проведення.

Тема 7. Організування та мотивування як функція менеджменту соціально-культурної сфери

Сутність функції “організування”. Сутність поняття “організаційна структура” та принципи її побудови:

- Відображення цілей та завдань організації, підпорядкованість виробництву та його потребам.
- Оптимальний розподіл праці, який забезпечує творчий характер роботи, нормальне навантаження та необхідний рівень спеціалізації.
- Визначення повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління з установами системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними.
- Обов'язкове підтримування відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого.
- Адекватність соціально-культурному середовищу організації, яке істотно впливає на рішення щодо централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, рівня самостійності та масштабів контролю менеджерів.

Фази організаційного процесу:

- Фаза почину (ініціювання) – визначення завдань організації, способів їх вирішення, проектування системи комунікації.
- Фаза облаштування (координації) – визначення необхідних видів діяльності, складу виконавців, створення системи мотивації виконавців.
- Фаза розпорядча (адміністрування) – делегування повноважень та обов'язків, визначення змісту розпоряджень, забезпечення виконання розпоряджень.

Побудова організаційної структури:

- Формування виробничої структури та структури управління організацією.
- Визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами.
- Регламентация управлінських функцій і виробничих завдань, визначення повноважень та обов'язків посадових осіб.
- Затвердження положень про роботу відділів та посадових інструкцій.
- Формування штату працівників організації.

Елементи організаційної структури: керівники, спеціалісти, службовці.

Формування підрозділів організаційної структури. Департаментизація – поділ організації на підрозділи.

Централізація і децентралізація організаційної структури. Повноваження і обов'язки.

Сутність і роль мотивування. Визначення понять: “мотив”, “мотивація” та “мотивування”. Потреба як основа мотиву. Визначення поняття “потреба”. Стимул як спонукання до дії, викликане зовнішніми факторами. Позитивні й негативні стимули. Винагорода як позитивно спрямований стимул. Визначення поняття “винагорода”. Матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо), та моральні винагороди (відзначення заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи та ін).

“Антистимули”. Стадії мотиваційного процесу:

- 1) виникнення потреби;
- 2) спонукання до задоволення потреби;
- 3) виконання конкретних дій;
- 4) отримання винагороди.

Самостійна робота: скласти перелік моральних та матеріальних заохочень працівників СКС.

Тема 9. Облік, звітність та контроль у менеджменті соціально-культурної сфери

Роль та значення обліку, звіту та контролю. **Облік** – це характеристика результату діяльності фірми у затвердженій системі показників. **Звітність** – це документація, що періодично оформлюється і містить данні обліку, яка подається в органи та інстанції, що мають контрольні повноваження. **Контроль** – це перевірка виконання прийнятих рішень та затверджених планів.

Вимоги до системи обліку й звітності:

- Показники обліку й звітності повинні відповідати запланованим, інакше витрачається єдність інформаційного механізму менеджменту.
- Система обліку повинна бути простою й зрозумілою.
- Облік повинен бути оперативним і своєчасним – всілякі “малювання” обліку заднім числом створюють ґрунт для зловживань;
- Облік повинен бути максимально повним, тобто охоплювати всі сторони діяльності фірми;
- Данні обліку й звітності повинні бути правдивими – як показує практика, найскладніша для сфери культури вимога.

Види обліків та звітів, вимоги до їх організації:

поточний (первинний, оперативний, кількісний, якісний), *статистичний*, *бухгалтерський* облік (і відповідна звітність), а також *творчі* звіти (демонстрація кращих зразків роботи, оцінка результатів роботи за певний період, реклама й пропаганда (просування іміджу й репутації) діяльності фірми й її самої).

Види контролю:

- Відомчий контроль.
- Державний контроль.
- Суспільний контроль.
- Контроль з боку громадян.
- Самоконтроль.

Самостійна робота: на основі самостійної роботи № 1 (Планування...) скласти звіт.

Тема 10. Процеси комунікації у менеджменті та їх види

Сутність та зміст комунікації. *Комунікація* – процес двостороннього обміну думками та інформацією, що забезпечує взаєморозуміння.

Вертикальні комунікації: пересування інформації в межах організації з одного рівня на інший по вертикальних комунікаціях:

- по *низхідній* – таким чином підлеглим повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, певні процедури.
- по *висхідній* – бо передача інформації з нижчих рівнів на вищі може помітно вплинути на продуктивність. Таким чином керівництво дізнається про поточні чи назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти покращення стану справ. Цей обмін інформації звичайно проходить у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок та доповідей.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим пов'язаний із:

- поясненням завдань, пріоритетів і очікуваних результатів;
- залученням до вирішення завдань відділу;
- обговоренням проблем ефективності праці;
- досягненням визнання і винагороди як мотивації;
- удосконаленням інформації про назріваючу чи реально існуючу проблему;
- повідомленням підлеглому про майбутні зміни;
- отриманням відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Особливості горизонтальної комунікації.

Міжособистісні комунікації. Міжособистісний стиль – це спосіб, згідно з яким менеджер вважає за краще працювати і будувати свої стосунки з підлеглими. Він базується на тому, що в організації інформація може належати менеджеру або колективу в цілому, кому-небудь частково або не належати зовсім нікому.

Чотири типи міжособистісних комунікаційних стилів:

“Арена” – галузь, найсприятливіша для ефективних між особистісних комунікацій. За таких умов і комунікатор особисто, і споживач інформації повідомлені про всю або практично всю інформацію, необхідну для ефективного спілкування. Арена – галузь загального взаєморозуміння; чим більшою вона стане, тим ефективнішою стають комунікації.

“Мертва точка” – у разі, коли інформація стосується справи, відомо оточенню менеджера, але невідома йому особисто, виникає ситуація “мертвої точки”. Це становить перешкоду для менеджера, бо він важко розуміє поведінку оточуючих без інформації, на якій вона ґрунтується.

“Фасад” – випадок, коли інформацією володіє керівник, однак не дозволяє мати її іншим, підлеглі не в змозі адекватно реагувати на обізнаність керівника.

“Галузь невідомого” – складає ту частину взаємовідносин, коли інформація, що стосується справи, невідома ні менеджеру, ні підлеглим. Виникає ситуація типу: “Я не розумію їх, і вони не розуміють мене”.

Неформальні комунікації.

Тема 11. Елементи та етапи комунікаційного процесу

Сутність та зміст комунікаційного процесу. *Комунікаційний процес* – це обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Основна мета комунікаційного процесу – обмін інформацією.

Чотири базові елементи обміну інформацією:

1. *Відправник* – особа, яка генерує ідеї чи збирає інформацію і передає її.
2. *Повідомлення* – сама інформація, закодована за допомогою символів.
3. *Канал* – засіб передачі інформації.
4. *Отримувач* – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Етапи комунікаційного процесу:

- Зародження ідеї.
- Кодування і вибір каналу.
- Передача.
- Декодування.

Модель комунікаційного процесу:

- Зародження ідеї.
- Кодування і вибір каналу:
- Передача.
- Декодування.

Зворотний зв'язок.

Тема 12. Управління персоналом

Особливості персоналу у сфері культури й кадрова політика. Персонал закладів культури – це категорія працівників, яким у силу їх здібностей, професійних знань і вмінь, досвіду й компетентності доручено здійснювати діяльність закладів культури та інших соціокультурних закладів й керівництво ними. Розподіл персоналу, що зайнятий у сфері культури: керівники, спеціалісти, що здійснюють функціональне керівництво, технічний і молодший персонал обслуговування.

Розподіл керівництва за рівнем управління: вищий (на рівні держави: Міністерство культури і туризму), середній (обласний та міський рівень: обласне управління культури, міський відділ культури), нижчий (рівень закладів культури та їх підрозділів: директор та зав. відділами).

Персонал, що зайнятий у сфері культури:

- керівники (організація, планування, контроль...);
- спеціалісти (створення і реалізація рішення: художній керівник, головний режисер, методист тощо);
- технічний і молодший персонал обслуговування (секретарі, вахтери, прибиральниці тощо).

Розподіл керівництва за рівнями управління:

- вищий рівень: на рівні держави – Міністерство;
- середній рівень: обласний та міський рівень – обласне та міське управління культури;
- нижчий рівень: рівень закладів культури та їх підрозділів.

Основні завдання менеджера у роботі з персоналом:

- зробити працівників здатними до спільної дії;
- надати їх зусиллям ефективність і результативність;
- згладити індивідуальні недоліки, що властиві кожній людині.

Фактор роботи менеджера з персоналом:

- розробка кадрової політики;
- підготовка, підбір та розміщення кадрів та їх оцінка;
- перепідготовка й підвищення кваліфікації;
- оцінка роботи співробітників та підлеглих;
- стимулювання, формування й розвиток мотивації;
- визначення необхідної винагороди за результати роботи;
- організація діяльності та контроль за її здійсненням;
- вирішення конфліктних ситуацій і прийняття компромісних рішень та ін.

Кадрова політика – основні принципи, що визначають вимоги до персоналу, якості й кількості компетентних працівників

Зміст і методи підбору компетентного персоналу:

- виробітка моделі посади;
- збір інформації про кандидатів;
- аналіз інформації;
- порівняння кандидатів один з одним;
- вибір і призначення;
- введення у посаду.

Особливості пасивної і активної роботи з підбору персоналу.

Вимоги до розстановки кадрів. 4 основні типи працівників:

- спеціалісти;
- “інтегратори”;
- “гравці”;
- “бійці у джунглях”.

Особливості методики енеограми – графічне зображення співвідношення між різними типами особистості (по відношенню до їх поведінки у робочій обстановці).

Типи працівників на основі енеограми:

- *Перфекціоніст* – прагне до вдосконалення, доброзичливий, совісний, раціональний, критичний, строгий до оточуючих (“спеціаліст”);
- *Той, що дає* – екзальтований, настирний, бажає бути на виду, нав’язувати свою ідею;
- *Виконавець* – характерний дух суперництва при високій ефективності праці, піклується про свій імідж в очах керівництва і колег;
- *Романтик* – творча особистість, схильна до меланхолії;
- *Спостережник* – емоційно-замкнутий, відхилений від людей, стримує почуття, інтелектуально розвинутий;
- *Питаючий* (питальний) – боязливий, завжди побоюється знаків біди, що наближається;
- *Епікуреєць* – почуттєвий і веселий, впадає у дитинство, не бажає брати на себе відповідальність;
- *Бос* – диктатор, боєць, захисник, бере на себе відповідальність, обожнює “добру бійку”;
- *Посередник* – терплячий, постійний у пристрастях і стосунках, здатний втішити, схильний до алкоголізму, видовищності.

Санкції: співбесіда, публічне зауваження, письмове пояснення, наказ з доганою, звільнення за певною статтею.

Лідерство й стилі керівництва. Лідерство – проявлення влади, здатність впливати на поведінку інших людей. Види стилів керівництва: демократичний, ліберальний, анархічний, автократичний.

Основні стилі керівництва:

- Демократичний.
- Ліберальний.
- Анархічний.
- Автократичний.

Самостійна робота: скласти посадові обов’язки будь-якого працівника СКС.

Тема 13. Компетентність сучасного менеджера і гуманітарна культура

Особливості сучасного підприємництва й менеджменту. Вимоги до сучасного менеджера: знання та вміння в організації, фінансовому контролі і маркетингу, у роботі з персоналом. Вміння вирішувати слабкі структурні проблеми, коли практично не відомі ані ціль, ані умови

(завдання типу “йди туди – не знаю куди, принеси те – не знаю що”, якими повна практика сучасного менеджменту); Вміння ризикувати, організовувати впровадження нововведень; бути привабливим, вмiло подавати себе як фахівця.

Нові вимоги до компетентності й професіоналізму сучасного менеджера: культурологічного й гуманітарного характеру:

- бути не тільки теоретично, а й практично орієнтованим у питаннях загальної й прикладної культурології, соціальної психології;
- бути знайомим із сучасними культурними процесами в тих колах, в середовищі яких йому доводиться або доведеться мати справу;
- практично орієнтуватися у механізмах і процедурах прийняття політичних рішень, в сучасному політичному житті;
- мати розвинуте почуття смаку, гармонії, стилю;
- володіти іноземними мовами.

Самостійна робота: скласти діловий та моральний портрет менеджера СКС.

Тема 14. Організація праці менеджера соціально-культурної сфери

Загальні принципи управління за Анрі Файолем:

- Розподіл праці.
- Авторитет. Відповідальність.
- Дисципліна.
- Єдиноначальність.
- Єдність керівництва.
- Підпорядкованість особистого інтересу загальному.
- Винагородження персоналу.
- Скалярний ланцюг (ієрархія).
- Порядок.
- Справедливість.
- Стабільність робочого місця для персоналу.
- Ініціатива.
- Корпоративний дух (єдність персоналу).

Приблизний час зайнятості менеджера.

- Розмови по телефону – 6 %;
- Робота з паперами – 22 %

- Подорожі, огляди – 3 %;
- Незаплановані зустрічі – 10 %;
- Заплановані засідання та зустрічі – 59 %.

Поради, які дає Роберт Хеллер у своїй книзі “Заповітна мрія менеджера”:

- Думай, перш ніж діяти: гроші не твої.
- Гарне управління є наслідком гарної ідеї.
- Менеджер не доводить власної неправоти.
- Прибуток повинен перебільшувати витрати.
- Можливості менеджменту завжди нижчі за ті, що потрібні.
- Менеджер може виконати свою роботу, або не може зробити цього.
- Якщо дії вимагають складних розрахунків, не починай їх.
- Якщо мета в межах можливого, то і шлях до неї можливий.
- Якщо ти спробуєш зробити неможливе, тобі не уникнути провалу.
- Найлегший спосіб робити гроші – перестати їх втрачати.

Поради американського фахівця Алена Лейкена з питань організації і оцінки наслідків праці:

- Щоденно обміркувати нові заходи щодо економії свого часу та часу співробітників відповідно до специфіки підприємства. Для цього серед інших кроків належить доручити помічнику, референту, секретарю або спеціально призначеному співробітникові систематично інформувати про всі новинки в цій галузі, які з’являються у пресі.
- Хай першим вашим заняттям зранку на початку роботи стане встановлення точного графіка дня та пріоритету питань, що розглядатимуться.
- Незначні, другорядні питання треба накопичувати та відводити для їх розв’язання 3–4 години на місяць.
- Раз на місяць перевіряти виконання та міру відповідальності ваших підлеглих шляхом перевірки, кожна з яких повинна закінчуватися відповідними висновками.
- Завжди майте при собі кілька чистих карток для запису цікавих ідей, задумів та важливих спостережень.
- Як можна більше справ доручайте підлеглим; до специфічних питань обов’язково залучайте фахівців.
- Не примножуйте кореспонденції, позбавляйтеся непотрібної інформації.

- Не працюйте у вихідні дні.
- Розв'язавши складне та важливе завдання, нагороджуйте себе відпочинком.
- Не розпорошуйте увагу та зусилля на одному фундаментальному (для даного моменту) питанні.
- Переглядайте книги, періодику, звіти, доповіді, швидко знаходячи головні думки та висновки.
- Аналізуйте свої звички та нахили, щоб вони не суперечили інтересам справи.
- Запам'ятайте: для важливих питань у вас є вдосталь часу.

Тема 15. Соціально-психологічні і ділові якості менеджера соціально-культурної сфери

Портрет сучасного менеджера. Типи менеджерів: “майстри”, “борці з джунглями” (“леви” та “лиси”), “люди компанії”, “гравці”. Поведінка менеджерів. Уміння менеджера. Найбільш важливі характеристики діяльності менеджера. Вимоги до особистих якостей менеджера. Десять ролей, які беруть на себе керівники у різні періоди управління (за Мінцбергом). Операції менеджера. Етикет менеджера культури. Діловий стиль менеджера.

Тема 16. Інформаційно-технічні системи в управлінні культури

Визначення поняття “інформаційно-технічні системи”. Роль інформаційно-технічних систем в управлінні. Інформаційні потоки. П'ять груп інформаційних потоків, використання яких забезпечує ефективне управління підприємством або закладом культури. Технічні засоби управління. Організаційна техніка: друкарські машинки, копіювальні та розмножувальні машини, обладнання для обробки документів, засоби для зберігання документів, засоби для транспортування документів, засоби управлінського зв'язку, меблі та обладнання для службових приміщень. Обчислювальна техніка та персональні комп'ютери. Напрямки удосконалення інформаційної системи у галузі культури. Стан комп'ютеризації закладів культури.

Рекомендована література

1. Андрушкін Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. Афанасьєв. Діловий етикет: – 2-е вид. – К.: Альтерпрес, 2001. – 352 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент. – М., 2002.
4. Березин И. Маркетинг сегодня. – М.: Менеджер, 1996. – 128 с.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Робочий конспект та навчальні тестові завдання: Навчальний посібник. – К.: Лібра, 2004. – 280 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
7. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
8. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. – К.: Вища шк., 1994. – 22 с.
9. Зайцева Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебник. – М.: Академия, 2004. – 225 с.
10. Зарубін В. В. Економіка соціально-культурної сфери: учбово-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни студентами. – Миколаїв, 2003.
11. Земляков І. С., Рижий І. Б., Савич В. І. Основи маркетингу: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 352 с.
12. Кабанов А. Я. и др. Этика деловых отношений/ Под. ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
13. Кибанов А. Я. Этика деловых отношений: учебник. – М.: ИНФА-М, 2004. – 368 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998.
15. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. пос. для студентів ВНЗ. – К.: Кондор, 2003.
16. Поплавський М. М. Менеджер шоу-бізнесу. – К.: МП “Леся”, 1998. – 445 с.
17. Поплавський М. М. Менеджер культури. – К.: МП “Леся”, 1996. – 416 с.: ил.
18. Психология и этика делового общения: Учебник. / под. ред. проф. В. Н. Лавриненко. – М. ЮНИТИ-ДАНА., 2005. – 415 с.
19. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/ Под. ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2003. – 415 с.
20. Стаднік В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 416
21. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності та культура поведінки бізнесмена: Навч. пос. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 22 с.
22. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры – СПб., 2001.
23. Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры: Учебн. пос. – СПб.: Лань, 2003. – 528 с.: ил.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Програма
для вищих навчальних закладів культури і мистецтв
I–II рівнів акредитації

Укладач С. В. Мицик

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум. друк. арк. 1,39. Наклад 100 прим.

Видавництво “Фірма “ІНКОС”
14116, м. Київ, вул. Маршала Рибалко, 10/8;
Тел./факс: (044) 206–47–29, 206–47–21
E-mail: inkos@carrier.kiev.ua,
inkos@ln.kiev.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного
реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої
продукції № 2006 від 04.11.2004 р.