
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» імені Т. Г. ШЕВЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ
ДОШКІЛЬНОЇ, ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ І МИСТЕЦТВ

Кафедра мистецьких дисциплін

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА

*Тексти лекцій
для студентів спеціальності
025 Музичне мистецтво
Галузі знань 02 Культура і мистецтво
Кваліфікація: Бакалавр музичного мистецтва*



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКИЙ КОЛЕГІУМ» імені Т. Г. ШЕВЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ
ДОШКІЛЬНОЇ, ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ І МИСТЕЦТВ

Кафедра мистецьких дисциплін

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА

*Тексти лекцій
для студентів спеціальності
025 Музичне мистецтво
Галузі знань 02 Культура і мистецтво
Кваліфікація: Бакалавр музичного мистецтва*

Чернігів
2023

УДК 378: 37.091.12: [005-051:379.8]: 78 (072) 075
О 75

Укладач СОЛДАТЕНКО ОЛЕКСАНДР ІГОРОВИЧ,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри мистецьких дисциплін
Національного університету «Чернігівський колегіум»
імені Т.Г. Шевченка

Рецензенти: БОГДАНОВИЧ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ,
кандидат педагогічних наук, доцент мистецьких
дисциплін Національного університету
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка;
СУХОВЕРСЬКИЙ ВОЛОДИМИР МИХАЙЛОВИЧ,
директор Комунального закладу «Чернігівський
фаховий музичний коледж ім. Л.М. Ревуцького»,
Заслужений діяч мистецтв

О 75 **Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва.**
Тексти лекцій для студентів спеціальності 025 Музичне
мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І. Чернігів: Національний
університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка,
2023. 112 с.

Конспект лекцій містить систематизовані теоретичні
матеріали з навчальної дисципліни «Основи менеджменту в галузі
культури і мистецтва» для підготовки бакалаврів спеціальності
025 Музичне мистецтво та бакалаврів студентів спеціальності
028 Менеджмент соціокультурної діяльності в Національному
університеті «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка.

*Рекомендовано до друку
вченою радою факультету дошкільної, початкової освіти і мистецтв
(Протокол №7 від 22.03.2023 р.)*

© О.І. Солдатенко, 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА».....	6
МЕТА, ЗАВДАННЯ І ВИМОГИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ ОСВОЄННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	6
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА».....	8
ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ.....	9
ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ТЕМ.....	11
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....	13
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	17
ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ.....	18
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	109



ПЕРЕДМОВА

Культура та мистецтво відіграють вирішальну роль в ідентичності та розвитку будь-якої нації. Україна з її багатою культурною спадщиною не є винятком і має різноманітні види мистецького вираження, включаючи музику, танець, літературу, образотворче мистецтво та ін. Проте для збереження, популяризації та розвитку української культури та мистецтва необхідним є ефективне управління.

Важливість менеджменту у сфері культури та мистецтва для України XXI століття неможливо переоцінити.

По-перше, управління має важливе значення для захисту та збереження для майбутніх поколінь культурної спадщини, яка відображає багату та різноманітну історію України, воно передбачає розробку політики та стратегій для захисту культурних ресурсів, управління ризиками та сприяння сталому розвитку. Ефективне управління в цій сфері допоможе забезпечити підтримку культурної спадщини України на благо її громадян і всього світу.

По-друге, ефективне управління необхідне для розвитку та популяризації культурного сектора України. Мистецьке самовираження є важливим аспектом м'якої сили України і може сприяти просуванню іміджу країни на світовій арені. Культурний сектор потребує ефективного управління для забезпечення належного фінансування та політики і стратегії для підтримки його зростання. Управління культурою також сприяє розвитку культурних індустрій, які створюють можливості для працевлаштування та приносять дохід країні.

По-третє, ефективне управління може сприяти культурному обміну та співпраці України з іншими країнами. Культура та мистецтво є універсальною мовою, яка може об'єднувати людей, руйнувати бар'єри, сприяти розумінню та толерантності. Завдяки ефективному менеджменту Україна може співпрацювати з іншими країнами в таких сферах, як спільні культурні заходи, програми обміну та мистецька діяльність. Така співпраця може підвищити репутацію України та допомогти налагодити відносини з іншими країнами.

Так як ефективний менеджмент має велике значення для збереження культурної спадщини країни, розвитку та просування її культурного сектору, а також сприяє культурному обміну та співпраці, то вкрай важливі інвестиції в розробку стратегій і політики управління культурою для забезпечення процвітання України.

Тексти лекцій з дисципліни «Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва» призначені для теоретичного освоєння студентами найбільш використовуваних закономірностей, принципів, методів, форм і механізмів управління різними явищами та процесами у сучасному суспільстві. Тексти лекцій побудовані таким чином, щоб студенти максимально ефективно засвоїли необхідні знання з Основ менеджменту в галузі культури і мистецтва і навчилися застосовувати їх для вирішення конкретних задач у професійній діяльності.

Тексти лекцій будуть гарним теоретичним посібником для освоєння дисципліни «Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва» для студентів очної та заочної форми навчання.



ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА»

МЕТА, ЗАВДАННЯ І ВИМОГИ ДО РЕЗУЛЬТАТІВ ОСВОЄННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни «Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва» для підготовки бакалаврів спеціальності 025 Музичне мистецтво, є навчання теоретичним основам та загальним принципам системи менеджменту у сфері культури і мистецтва, а також практичним навичкам управлінської діяльності в установах культури.

Основними *завданнями* вивчення дисципліни «Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва» є:

- оволодіти понятійним апаратом, категоріями та принципами менеджменту культури і мистецтва;
- розглянути форми та методи управління культурними процесами;
- вивчити механізми менеджменту у сфері культури і мистецтва;
- отримати знання про систему планування та програмування діяльності установ культурного профілю;
- освоїти типові процедури та рішення з управління кадрами;
- оволодіти вміннями та навичками застосування управлінських технологій у діяльності закладів культури і мистецтва.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми у результаті вивчення курсу студент оволодіває такими компетентностями

Інтегральна компетентність. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у галузі музичної професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування системи інтегрованих художньо-естетичних знань з

теорії, історії музики, педагогіки та виконавства та характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК 2. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

ЗК 4. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;

ЗК 7. Здатність бути критичним і самокритичним;

ЗК 8. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

ЗК 11. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт;

ЗК 13. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість;

ЗК 15. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ФК 6. Здатність використовувати професійні знання та навички в процесі творчої діяльності;

ФК 13. Здатність використовувати широкий спектр міждисциплінарних зв'язків;

ФК 14. Здатність демонструвати базові навички ділових комунікацій.

Програмні результати навчання

ПРН 11. Застосовувати теоретичні знання та навички в редакторській / менеджерській / лекторській / звукорежисерській практичній діяльності;

ПРН 16. Виявляти розуміння фінансово-адміністративних принципів організації мистецьких заходів, закладів культури та музичної освіти;

ПРН 18. Вдосконалювати мовну та цифрову комунікацію (під час ділових переговорів, керування виконавськими колективами, у контактах з учнівською та слухачською аудиторіями);

ПРН 20. Дотримуватися безпеки життєдіяльності, цивільного захисту та охорони праці у професійній діяльності музиканта-педагога; обирати відповідну стратегію поведінки у разі виникнення небезпечних та надзвичайних ситуацій; прищеплювати навички здорового способу життя та екологічного мислення.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА»

Обсяг курсу – 50 години – аудиторних годин, з яких: денна форма навчання (24 годин – лекції, 26 годин – практичні заняття, 70 годин – самостійна робота), заочна форма навчання (6 годин – лекції, 6 годин – практичні заняття, 108 годин – самостійна робота).

	Денна форма	Заочна форма
Кількість кредитів ECTS	3	3
Кількість годин:	120 год.	120 год.
– лекції	24 год.	6 год.
– практичні / семінарські	26 год.	6 год.
– самостійна робота студента	70 год.	108 год.

Рік викладання	Семестр	Спеціальність	Курс (рік навчання)	Нормативний/вибірковий
2022-2023	6	025 Музичне мистецтво	3	Нормативний

Передумови для вивчення дисципліни: «Історія мистецтв», «Психологія загальна та вікова», «Історія української музики», «Історія зарубіжної музики», «Основи сценічної майстерності».



ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ЗА МОДУЛЯМИ

МОДУЛЬ 1

Змістовий модуль 1.

Сфера культури та технологія менеджменту

Тема 1. Особливості менеджменту у сфері культури. Система механізмів менеджменту.

Тема 2. Культура менеджменту та організаційна культура фірми.

Тема 3. Планування діяльності установ культурного профілю.

Змістовий модуль 2.

Технологія управління персоналом у сфері культури та мистецтв

Тема 4. Характеристика кадрів організаторів культурної діяльності.

Тема 5. Симулювання та мотивація працівників культури.

Тема 6. Лідерство та стилі керівництва.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма					заочна форма						
	усього	у тому числі				усього	у тому числі					
		л	п	лаб.	інд.		с.р.	л	п	лаб.	інд.	с.р.
Модуль 1												
Змістовий модуль 1.												
Сфера культури та технологія менеджменту												
Тема 1. Особливості менеджменту у сфері культури. Система механізмів менеджменту	19	4	4			11	20	1	1			18
Тема 2. Культура менеджменту та організаційна культура фірми	21	4	6			11	20	1	1			18
Тема 3. Планування діяльності установ культурного профілю	20	4	4			12	20	1	1			18
Разом за змістовим модулем 1	60	12	14			34	60	3	3			54
Змістовий модуль 2.												
Технологія управління персоналом у сфері культури та мистецтв												
Тема 4. Характеристика кадрів організаторів культурної діяльності	20	4	4			12	20	1	1			18
Тема 5. Симулювання та мотивація працівників культури	20	4	4			12	20	1	1			18
Тема 6. Лідерство та стилі керівництва	20	4	4			12	20	1	1			18
Разом за змістовим модулем 2	60	12	12			36	60	3	3			54
Всього годин	120	24	26			70	120	6	6			108



ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ТЕМ

Змістовий модуль 1.

СФЕРА КУЛЬТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Особливості менеджменту у сфері культури. Система механізмів менеджменту.

- 1.1. Основні напрями менеджменту
- 1.2. Механізми менеджменту, як єдність цілей, функцій та засобів, що дозволяють домагатися цілком певних результатів.
- 1.3. Організація, управління та контроль в закладах культури
- 1.4. Організаційно-адміністративний механізм – розподіл повноважень (прав і обов'язків), що фіксується в організаційних документах (статутах, положеннях, посадових інструкціях) та апарат управління.
- 1.5. Система ресурсного забезпечення (фінансових, матеріально-технічних ресурсів).
- 1.6. Робота з кадрами як відносно самостійний механізм менеджменту.
- 1.7. Інформаційний механізм. Співвідношення всієї системи механізмів.

Тема 2. Культура менеджменту та організаційна культура фірми.

- 2.1. Поняття та сутність організаційної культури.
- 2.2. Характеристика основних типів та компонентів організаційних культур.
- 2.3. Корпоративна культура.
- 2.4. Компоненти психології управління.
- 2.5. Розробка організаційних документів («Статут», «Положення», «Договір», «Посадова інструкція»).
- 2.6. Види управлінських документів та їх уніфікація.
- 2.7. Організація роботи із документами

Тема 3. Планування діяльності установ культурного профілю.

- 3.1. Планування – функція менеджера.
- 3.2. Етапи процесу планування.
- 3.3. Стратегічне та тактичне планування.
- 3.4. Стратегічні цілі та плани установи культури.
- 3.5. Тактичні цілі та плани установи культури.
- 3.6. Види планів у сфері культури.

Змістовий модуль 2.

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВ

Тема 4. Кадрова характеристика організаторів культурної діяльності.

4.1. Організація діяльності з управління кадрами сфери культури.

4.2. HR-менеджер.

4.3. Завдання сучасної кадрової служби.

4.4. Порядок підбору, підготовки та розстановки персоналу.

4.5. Оцінка персоналу.

4.6. Кадрова політика підприємства.

4.7. Система підвищення кваліфікації та атестація кадрів.

4.8. Безперервна освіта та підвищення кваліфікації кадрів.

Тема 5. Симулювання та мотивація працівників культури.

5.1. Моральне та матеріальне стимулювання.

5.2. Зміст мотивації та види мотивів.

5.3. Внутрішня та зовнішня винагорода.

5.4. Відмінність у поняттях мотиву та стимулу.

5.5. Модель мотивації А. Маслоу.

5.6. Види успіху та відповідні їм типи мотивації і особистості.

5.7. Використання мотивації менеджерами

5.8. Організація оплати праці як система стимулювання.

Тема 6. Лідерство та стилі керівництва.

6.1. Стиль роботи керівника у сфері культури та мистецтва.

6.2. Концепція лідерства.

6.3. Соціально-психологічні функції керівника.

6.4. Характеристика стилів Х та Y Дугласа Макгрегора.

6.5. Чинники формування та динаміка розвитку стилів керівництва.

6.6. Вільний час та відпочинок керівника.

6.7. Робочий час. Тайм-менеджмент.

6.8. Робоче місце керівника.

6.9. Відкритість та доступність керівника.

6.10. Стиль роботи із підлеглими.

6.11. Методи роботи із відвідувачами.

6.12. Функції секретаря керівника.

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Критеріями оцінювання результатів навчання є сформованість професійною значущих компетентностей, що дозволять усвідомлено ставитись до навчальної та професійної діяльності.

В якості засобів оцінювання протягом семестру використовуються усні опитування, письмові роботи студентів, самостійна позааудиторна робота, творча робота.

Згідно з навчальним планом кінцева атестація з дисципліни здійснюється у формі *екзамену*.

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи (проекту), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
83 – 89	B	добре	
75 – 82	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	Fx	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

A «Відмінно» (90-100 балів). Теоретичний курс засвоєно повністю, без прогалин. Студент вільно володіє навчальним матеріалом, основними ідеями, концепціями, теоріями, ознайомлений з найновішими досягненнями вітчизняної та зарубіжної науки, знає термінологію, володіє понятійним апаратом, відмінно орієнтується в історії становлення науки, логічно висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно

знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань, виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань. Виявляє глибокі, повні, цілісні, міцні і творчо засвоєні знання програмного матеріалу, усвідомлені уміння і навички щодо застосування знань на практиці, володіє логікою предмета, висловлює власне ставлення до навчального матеріалу. Відповіді чіткі і завершені, у письмовій роботі не має помилок. Уміє систематизувати, зіставляти, аналізувати, доводити, порівнювати. Має синтетичне мислення (тобто вміння бачити зв'язки і тенденції, які безпосередньо не спостерігаються); дає характеристику альтернатив розвитку окремих ситуацій; пояснення того, чому події склалися саме так, а не інакше; вміє ставити під сумнів сталі принципи та ідеї; обдумувати ризикованість; терпимо ставитись до своїх та чужих помилок.

В «Добре» (83-89 балів). Теоретичний курс засвоєно повністю, без прогалин, необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом в основному сформовані, всі передбачені програмою завдання виконані. Студент використовує першоджерела і основну літературу, має глибокі і повні знання програмного матеріалу, знає основні ідеї, концепції, теорії, досягнення фахової науки, виявляє розуміння духовних, соціокультурних процесів; робить аргументовані висновки; характеризує ці явища і процеси, вміє порівнювати, пояснювати, узагальнювати та критично оцінювати інформацію, використовуючи різні джерела; вміє виявляти суперечності в позиціях, різні інтереси, потреби соціальних груп й окремих осіб, їх роль в соціокультурному процесі, тенденції та напрями соціокультурного розвитку; оцінювати різні версії й думки про людину і світ; рецензує відповіді студентів; зіставляє і систематизує дані і застосовує їх при характеристиці соціокультурних явищ, процесів; виявляє знання термінів та понять; встановлює синхронність подій; вміє аналізувати, синтезувати та узагальнювати значний обсяг фактів, простежуючи зв'язки і тенденції. Проте, наявні незначні неточності, пропуски, помилки (не більше однієї-двох) та недостатній досвід у творчому застосуванні умінь і навичок; власне ставлення студента висловлюється, але в аргументації зустрічаються окремі неточності: писемне мовлення добре.

С «Добре» (75-82 балів). Теоретичний курс засвоєно повністю, без прогалин, необхідні практичні навички роботи із засвоєним матеріалом сформовані недостатньо, всі передбачені програмою завдання виконані, якість виконання кожного з них не оцінена максимальним балом, деякі завдання виконані з помилками.

Д «Задовільно» (68-74 балів). Теоретичний зміст курсу засвоєний частково, але прогалини не мають суттєвого характеру, необхідні практичні навички роботи з засвоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою завдань виконані, деякі з виконаних завдань, можливо, містять помилки. Студент володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знайомий з основними ідеями, поняттями навчального матеріалу. При цьому аргументація слабка, є суттєві помилки в знанні фактичного матеріалу та висновках, наявні помітні прогалини, писемне мовлення спрощене. Має елементарні нестійкі навички виконання завдання. Відсутність логічно обґрунтованих висновків.

Е «Задовільно» (60-67 балів). Теоретичний зміст курсу засвоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, більшість з передбачених програмою завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінена балом, близьким до мінімального.

FX «Незадовільно з можливістю повторного складання» (35-59 балів). Теоретичний курс засвоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість з передбачених програмою завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінені балом, близьким до мінімального. Студент не вміє орієнтуватися в матеріалі, має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допускаються суттєві помилки, допускається велика кількість помилок у встановленні причинно-наслідкових зв'язків, студент не володіє навичками порівняння, аналізування, синтезування, структурування і т.д. т. Відсутні навички опрацювання базової літератури дисципліни.

F «Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни» (0-34 балів). Теоретичний зміст курсу не засвоєний, необхідні практичні навички не сформовані, усі виконані завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до підвищення якості виконання навчальних завдань.

Приклад для заліку

Поточне опитування та самостійна робота						Екзамен	Сума
Змістовий модуль 1			Змістовий модуль 2				
T1	T2	T3	T4	T5	T6	25	100
15	7	8	15	15	15		

T1, T2, T3, T4, T5, T6 – теми змістових модулів.

Для студентів *денної* форми навчання

- 1) присутність та робота на лекції – 5 балів.
- 2) робота на практичному занятті:
 - усна відповідь до 5 балів;
 - активність на занятті (доповнення, запитання, участь в обговоренні, робота в малих групах) до 5 балів;
- 3) самостійна робота до 3/4 балів;
- 4) групові проекти до 8 балів;
- 5) модульна контрольна робота до 8 балів.

Для студентів *заочної* форми навчання

- 1) присутність та робота на лекції – 10 балів.
- 2) робота на практичному занятті:
 - усна відповідь до 10 балів;
 - активність на занятті (доповнення, запитання, участь в обговоренні, робота в малих групах) до 12 балів;
- 3) самостійна робота до 5 балів;
- 4) групові проекти до 12 балів;
- 5) модульна контрольна робота до 13 балів.

Зарахування результатів неформальної освіти (проходження онлайн-курсів, тренінгів, майстер-класів і т.п. (за наявності сертифіката) здійснюється з урахуванням форми участі студента, кількості годин та оцінюються до 20 балів.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Оцінювання навчальних досягнень студентів здійснюється шляхом тестування, оцінювання правильності виконання і результатів захисту завдань практичної і самостійної роботи.

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу передбачається проведення таких видів контролю:

поточний контроль здійснюється шляхом оцінювання відповіді студента на практичних заняттях, його участі у роботі групи (під час виконання та презентації завдань на заняттях); перевірка виконання завдань для самостійної роботи (самостійність виконання, володіння змістом навчального матеріалу, застосування творчого підходу до виконання, оформлення самостійної роботи); написання контрольних робіт / виконання групових проєктів за змістом модулів;

підсумковий контроль здійснюється у формі усного опитування за питаннями до екзамену.



ТЕКСТИ ЛЕКЦІЙ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СФЕРА КУЛЬТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Культура та технологія менеджменту – це дві сфери, які на перший погляд можуть здатися не пов'язаними. Проте в останні роки зростає визнання важливості інтеграції технологій управління в культурні установи та організації. У цьому модулі досліджуватимемо взаємозв'язок між культурою та технологіями управління, а також те, як вони можуть співпрацювати для підвищення ефективності та результативності закладів культури.

Культура є складним і багатогранним поняттям, яке охоплює широкий спектр мистецької, соціальної та інтелектуальної діяльності.

Культурні установи – це організації чи заклади, які займаються збереженням, популяризацією та розвитком культури, мистецтва та гуманітарних наук. Ці установи відіграють важливу роль у сприянні та підтримці культурної діяльності, а також у збереженні культурної спадщини для майбутніх поколінь.

Ось кілька прикладів:

- *Будинки культури та клуби* – забезпечують місце для культурних, розважальних, спортивних, навчальних та інших заходів для місцевої громади, такі як: концерти, вистави, виставки, семінари, тренінги, спортивні змагання, гурткову роботу. Вони можуть мати різноманітне спрямування, таке як культурно-мистецьке, спортивне, науково-освітнє, молодіжне, сімейне, ветеранське тощо.

- *Музеї* – збирають, зберігають і демонструють артефакти та твори мистецтва для громадської освіти та задоволення.

- *Художні галереї і виставкові зали* – демонструють і продають твори мистецтва, створені художниками.

- *Бібліотеки* – збирають і зберігають книги, рукописи та інші форми письмових і друківаних матеріалів для загального доступу та дослідження.

- *Театри* – організують вистави (драма, комедія, трагедія, мюзикл, оперета, опера, балет) здебільшого з живою акторською грою на сцені перед глядачами. Вони можуть бути місцем проведення різних культурних заходів, таких як лекції, майстер-класи, концерти та інші культурні події.

- *Кінотеатри* – показують для глядачів фільми на великому екрані різних жанрів, таких як драма, комедія, екшн, науково-фантастичний, анімація, документальний та інші.

- *Цирки* – організовують виступи циркових артистів, що включають в себе виконання різноманітних акробатичних, жонглювальних, трюкових, еквілібристичних та інших номерів.

- *Культурні фестивалі* – організовують культурні заходи, які демонструють традиції та звичаї різних культур

- *Концертні зали* – у цих закладах проводяться музичні виступи, наприклад класична музика, джаз і рок-концерти.

- *Культурні центри* – сприяють культурній обізнаності та розумінню через виставки, вистави та освітні програми.

- *Парки культури і відпочинку* – слугують для відпочинку, рекреації, спілкування та культурного розвитку людей; містять різноманітні розважальні, спортивні, культурні та рекреаційні зони, такі як атракціони, дитячі майданчики, спортивні майданчики, музеї, виставки, амфітеатри, кафе, ресторани, а також зелені насадження, альтанки, джерела, ставки та інші природні елементи.

- *Історичні місця та пам'ятки* – зберігають і популяризують історію та культурне значення важливих людей і подій.

- *Архіви* – збирають і зберігають історичні документи, фотографії та інші матеріали для дослідження та довідки.

- *Навчальні заклади* – навчають людей у різних напрямках культури, мистецтва та гуманітарних наук.

Вони відіграють життєво важливу роль у збереженні та просуванні культури. Однак ці установи часто стикаються з численними перешкодами, включаючи обмежене фінансування, кадрові проблеми та культурний ландшафт, що постійно змінюється.

Ось тут і вступає в дію технологія управління, яка відноситься до інструментів і методів, що використовуються для управління та оптимізації праці. Інтегруючи технологію управління в заклади культури, можна покращити їх ефективність, оптимізувати всі процеси та краще задовольняти потреби своєї аудиторії.

Одним із прикладів технології менеджменту в культурній сфері є використання цифрових платформ та інструментів для управління активами та зберігання своїх наробок і керування ними, полегшуючи доступ до інформації та обмін з аудиторією. Так само багато закладів культури використовують соціальні медіа та інші цифрові платформи для просування своїх заходів і подій, охоплюючи ширшу аудиторію та залучаючи відвідувачів новими способами.

Іншим прикладом технології управління культурною сферою є використання аналітики даних для відстеження поведінки та вподобань аудиторії. Збираючи та аналізуючи дані про відвідуваність заходів, відгуки, пропозиції, заклади культури можуть отримати уявлення про потреби та вподобання своєї аудиторії і відповідно скоригувати свої програми та виступи. Ці дані також можуть бути використані для інформування про роботу зі збору коштів і покращення маркетингових стратегій.

Крім того, технологія менеджменту також може бути використана для покращення фінансової стійкості закладів культури. Наприклад, впроваджуючи заходи зі скорочення витрат, такі як енергоефективне освітлення та системи клімат-контролю, заклади культури можуть скоротити свої операційні витрати та пере-направити ресурси на інші сфери, такі як програмування та освіта.

Підсумовуючи, можна сказати, що культура та технології управління можуть здаватися різними сферами, але вони повинні працювати разом щоб підвищити ефективність і результативність культурних установ. Інтегруючи технологію управління в культурні організації, установи можна покращити їх діяльність, ефективніше взаємодіяти з аудиторією та забезпечити збереження та популяризацію культури для майбутніх поколінь.

ТЕМА 1.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ. СИСТЕМА МЕХАНІЗМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Основні напрями менеджменту.
- 1.2. Механізми менеджменту, як єдність цілей, функцій та засобів, що дозволяють домагатися цілком певних результатів.
- 1.3. Організація, управління та контроль в закладах культури
- 1.4. Організаційно-адміністративний механізм – розподіл повноважень (прав і обов'язків), що фіксується в організаційних документах (статутах, положеннях, посадових інструкціях) та апарат управління.
- 1.5. Система ресурсного забезпечення (фінансових, матеріально-технічних ресурсів).
- 1.6. Робота з кадрами як відносно самостійний механізм менеджменту.
- 1.7. Інформаційний механізм. Співвідношення всієї системи механізмів.

Культура є невід'ємною частиною будь-якого суспільства, і через свої особливості вимагає унікального підходу до управління. На відміну від інших галузей, її основною метою є не тільки отримання прибутку, а й культурно-просвітницька діяльність. Управління закладами культури потребує більш тонкого розуміння культурного сектору та його зацікавлених сторін. У цій темі розглянемо особливості управління у сфері культури та дослідимо систему управлінських механізмів, за допомогою яких можна ефективно управляти закладами культури.

Однією з головних особливостей управління закладами культури є те, що в них часто є кілька стейкхолдерів.

Ці зацікавлені сторони можуть включати державні установи, приватних інвесторів, митців та аудиторію. Кожна з цих зацікавлених сторін має різні потреби та інтереси і часто суперечливі цілі. Наприклад, державні установи можуть надавати пріоритет збереженню культурної спадщини, тоді як приватні інвестори надають перевагу отриманню прибутку. Таким чином, управління закладами культури вимагає збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін для досягнення сталого та процвітаючого сектору культури.

Ще одна особливість управління закладами культури полягає в тому, що їх успішність часто вимірюється не фінансовими показниками, а впливом на суспільство.

Незважаючи на те, що фінансова стійкість має вирішальне значення, заклади культури також повинні робити внесок у культурний, соціальний та освітній розвиток суспільства. Тому керівництво установами культури має враховувати їхній широкий суспільний вплив.

Система механізмів управління, що використовуються у сфері культури, часто є унікальною та відмінною від інших галузей.

Одним із критично важливих механізмів управління є розробка культурної політики, яка визначає цілі, завдання та стратегію управління установами культури. Цю політику слід розробляти на основі підходу участі із залученням всіх зацікавлених сторін для забезпечення відображення потреб та інтересів культурного сектору.

Іншим важливим механізмом управління є розвиток партнерства та співпраці. Культурні інституції повинні співпрацювати з іншими організаціями для того, щоб використовувати їхні сильні сторони, ділитися ресурсами та максимізувати свій вплив. Ці партнерства можуть включати співпрацю з іншими культурними

установами, урядом, приватними інвесторами та громадськими організаціями.

Ефективне управління закладами культури також вимагає зосередженості на управлінні людськими ресурсами.

Культурні заклади покладаються на кваліфікованих і талановитих людей, які можуть створювати та реалізовувати культурні програми, що відповідають потребам та інтересам зацікавлених сторін. Тому заклади культури повинні набирати, навчати та утримувати кваліфікованих спеціалістів, які можуть сприяти культурному розвитку суспільства.

Нарешті, ефективне управління закладами культури вимагає зосередження уваги на фінансовому менеджменті.

Хоча фінансова стійкість не є основною метою закладів культури, вона має вирішальне значення для їхнього виживання. Тому заклади культури повинні розробити стратегії фінансового менеджменту, які врівноважують потребу у фінансовій стабільності з необхідністю досягнення своїх культурних і суспільних цілей.

Підсумовуючи, управління установами культури вимагає тонкого розуміння культурного сектору та його зацікавлених сторін. Особливості управління інституціями культури, такі як численні стейкхолдери та орієнтація на суспільний вплив, вимагають розробки унікальних механізмів управління. Ці механізми включають розвиток культурної політики, партнерства та співпраці, управління людськими ресурсами та управління фінансами. Використовуючи ці механізми, заклади культури можуть досягати своїх цілей, роблячи внесок у культурний, соціальний та освітній розвиток суспільства.

1.1. Основні напрями менеджменту

Управління – це процес організації та координації зусиль окремих осіб і груп для досягнення спільної мети чи завдання. Це комплексна дисципліна, яка включає різні види діяльності, функції та процеси. У цій підтемі дослідимо основні напрями менеджменту та їх значення для досягнення цілей організації.

Розрізняють чотири основні напрями менеджменту, це:

- планування;
- організація;
- керівництво;
- контроль.

Кожен напрямок відіграє вирішальну роль у процесі управління та сприяє успіху організації.

Першим напрямком управління є планування.

Планування передбачає:

- 1) встановлення цілей;
- 2) розробку стратегій;
- 3) створення планів дій для досягнення цих цілей.

Планування допомагає менеджерам визначити потенційні виклики та можливості та підготуватися до них відповідно. Ефективне планування гарантує, що заклад культури має чіткий напрямок і що всі зусилля спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Другий напрямок менеджменту – організаторський.

Він передбачає організацію ресурсів, людей і заходів для досягнення цілей, поставлених на етапі планування. Керівники повинні переконатися, що заклад культури має необхідні ресурси, включаючи людські, фінансові та фізичні для досягнення поставлених цілей. Якісна організація гарантує ефективне та результативне використання ресурсів, що максимізує продуктивність і мінімізує відходи.

Третій напрямок менеджменту – керівництво.

Лідерство передбачає мотивацію, надихання та скерування окремих осіб і груп на досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство вимагає від менеджерів відмінних комунікаційних навичок, співпереживання та бажання подавати приклад. Лідери повинні створити позитивне робоче середовище, яке сприятиме співпраці, творчості та інноваціям.

Четвертий напрямок менеджменту – контролінг.

Він передбачає моніторинг і вимірювання прогресу закладу культури в досягненні поставлених цілей. Менеджери повинні виявити відхилення від плану і вжити коригувальні дії та гарантувати, що заклад культури залишається на правильному шляху. Ефективний контролінг гарантує, що організація працює якнайкраще, а будь-які потенційні проблеми виявляються та оперативно вирішуються.

Підсумовуючи, основні напрямки менеджменту, включаючи планування, організацію, керівництво та контроль, мають вирішальне значення для успіху закладу культури. Кожен напрямок відіграє вирішальну роль у процесі управління та сприяє досягненню цілей. Ефективно використовуючи ці напрямки управління, менеджери можуть переконатися, що заклад культури працює якнайкраще, а всі зусилля спрямовані на досягнення поставлених цілей.

1.2. Механізми менеджменту, як єдність цілей, функцій та засобів, що дозволяють домагатися цілком певних результатів

Управління – це процес організації та координації ресурсів для досягнення конкретних цілей. Воно передбачає використання різних механізмів управління, що являють собою єдність цілей, функцій і засобів, які дозволяють організаціям досягти певних результатів. У цій підтемі розглянемо механізми управління та те, наскільки вони важливі для досягнення цілей організації.

Перший механізм управління – це цілепокладання.

Постановка цілей передбачає визначення цілей організації та розробку плану їх досягнення. Цілі визначають напрям і мету для організації, і вони служать основою для прийняття рішень. Ефективне встановлення цілей передбачає забезпечення того, щоб цілі були:

- конкретними;
- вимірюваними;
- досяжними;
- актуальними;
- обмеженими у часі (SMART).

Встановлюючи цілі SMART, організації можуть зосередитися на важливому та ефективно досягати своїх цілей.

Другим механізмом управління є планування, яке передбачає:

- розробку дорожньої карти досягнення поставлених цілей
- визначення необхідних ресурсів, часових рамок і дій, необхідних для цього.

Ефективне планування гарантує, що організація готова протистояти викликам і може адаптуватися до мінливих обставин.

Третій механізм управління – організаторський.

Він забезпечує організацію необхідних ресурсів, включаючи людей, матеріали та обладнання, для досягнення поставлених цілей. Це передбачає встановлення необхідних структур, ролей і обов'язків для забезпечення безперебійної роботи організації. Якісна організація гарантує, що ресурси використовуються ефективно, і кожен усвідомлює свої ролі та обов'язки.

Четвертий механізм управління – керівний.

Лідерство передбачає:

- надихання і мотивацію людей на досягнення поставлених цілей;
- надання вказівок, керівництво та підтримку співробітників, щоб переконатися, що вони залучені та віддані справі;
- ефективне спілкування;
- делегування повноважень;
- командну роботу.

П'ятий механізм управління – контролінг.

Він передбачає моніторинг і вимірювання прогресу на шляху до поставлених цілей та включає оцінку результатів і вжиття коригувальних дій, коли це необхідно. Ефективний контролінг гарантує, що установа йде по шляху досягнення поставлених цілей і може виявити та вирішити будь-які проблеми, які виникають.

Підсумовуючи, механізми управління – це єдність цілей, функцій і засобів, які дозволяють установам досягати певних результатів. Ці механізми, включно з постановкою цілей, плануванням, організацією, керівництвом і контролем, мають важливе значення для забезпечення ефективної та результативної роботи організації. Якісні механізми управління забезпечують напрямок, мету та структуру, організуючи ефективне використання ресурсів і усвідомлення кожним своїх ролей та обов'язків. Використовуючи ці механізми, організації можуть досягати своїх цілей і успіху у відповідних галузях.

1.3. Організація, управління та контроль в закладах культури

Організація, управління та контроль є важливими аспектами будь-якого закладу культури. Ці три компоненти працюють разом, щоб забезпечити безперебійну роботу установи, досягнення її цілей і завдань, а також стабільну діяльність. У цій підтемі обговоримо концепцію та сутність організації, управління та контролю та їх роль в успіху фірми.

Організація

Організація передбачає:

- структурування ресурсів фірми, включаючи людей, матеріали та обладнання, для досягнення її цілей і завдань.
- визначення ролей і обов'язків окремих осіб в установі,
- встановлення політики та процедур
- розвиток каналів зв'язку.

Якісна організація гарантує ефективне використання всіх ресурсів і безперебійну роботу закладу культури. Це також допомагає встановити чіткі лінії зв'язку, гарантуючи, що кожен в установі розуміє свої ролі та обов'язки і може ефективно працювати разом для досягнення цілей організації.

Управління

Управління передбачає нагляд за ресурсами та діяльністю закладу культури для досягнення цілей і завдань. Менеджери несуть відповідальність за:

- планування;
- організацію;
- кадрове забезпечення;
- керівництво;
- контроль діяльності організації.

Вони повинні розробити стратегії для досягнення цілей організації, належним чином розподілити ресурси та забезпечити ефективне виконання всіх заходів.

Ефективне управління вимагає сильних лідерських навичок, здатності мотивувати та надихати співробітників, а також здатності приймати рішення швидко та ефективно. Менеджери також повинні вміти ефективно спілкуватися, встановлювати чіткі цілі та завдання, а також надавати зворотний зв'язок працівникам, щоб переконатися, що вони відповідають очікуванням організації.

Контроль

Контроль передбачає спостереження за діяльністю закладу культури, щоб переконатися, що вона відповідає цілям і завданням організації. Контроль включає:

- встановлення стандартів;
- моніторинг ефективності роботи;
- виявлення проблем;
- вжиття коригувальних заходів, коли це необхідно.

Якісний контроль допомагає переконатися, що заклад культури працює ефективно та результативно, а також допомагає виявити потенційні проблеми до того, як вони стануть серйозними. Контроль також допомагає встановити підзвітність в установі, гарантуючи, що працівники відповідають очікуванням закладу культури і ресурси використовуються ефективно.

Підсумовуючи, організація, управління та контроль є важливими аспектами будь-якого успішного закладу культури. Організація передбачає структурування ресурсів установи, управління – нагляд за її діяльністю, а контроль – моніторинг цієї діяльності для забезпечення її відповідності цілям і завданням фірми. Ефективна організація, управління та контроль працюють разом, щоб забезпечити безперебійну роботу закладу культури, досягнення ним цілей і завдань, а також стабільну діяльність.

1.4. Організаційно-адміністративний механізм – розподіл повноважень (прав і обов'язків), що фіксується в організаційних документах (статутах, положеннях, посадових інструкціях) та апарат управління

Організаційно-управлінський механізм є невід'ємною частиною будь-якої організації, яка передбачає розподіл повноважень, прав і обов'язків між її членами. Цей механізм зафіксовано в організаційних документах, таких як статuti, положення, посадові інструкції, а також в апараті управління. У цій підтемі розглянемо організаційно-адміністративний механізм та його значення для ефективного функціонування організації.

Розподіл повноважень, прав і обов'язків є суттєвою стороною організаційно-розпорядчого механізму.

Це передбачає розподіл конкретних ролей і обов'язків для кожного члена організації на основі їхніх навичок, досвіду та кваліфікації. Розподіл повноважень гарантує, що кожен член знає, що від нього очікується, і може ефективно сприяти досягненню цілей організації. Це також гарантує відсутність збігу чи дублювання зусиль, що може призвести до плутанини та неефективності.

Організаційні документи, такі як статuti, положення та посадові інструкції, використовуються для визначення розподілу повноважень, ролей і обов'язків кожного члена організації.

Ці документи забезпечують ясність і спрямованість, а також гарантують, що кожен знає свої права та обов'язки. Вони також служать керівництвом для прийняття рішень і допомагають підтримувати узгодженість і безперервність роботи організації.

Апарат управління – ще одна важлива сторона організаційно-розпорядчого механізму. Він передбачає відбір і призначення керівників, які відповідають за роботу своїх підлеглих. Апарат управління забезпечує ефективне впровадження політики та процедур організації і дотримання розподілу повноважень. Він також забезпечує механізм спілкування та зворотного зв'язку, що є важливим для підтримки здорової організаційної культури.

Ефективні організаційно-адміністративні механізми надають організації декілька переваг:

по-перше, вони гарантують, що організація функціонує ефективно та результативно, а кожен член робить внесок у досягнення загальних цілей;

по-друге, вони забезпечують ясність і спрямованість, що зменшує плутанину та сприяє послідовності;

по-третє, вони забезпечують ефективне використання ресурсів і відсутність дублювання зусиль або марнування часу.

Підсумовуючи, організаційно-управлінський механізм є невід'ємною частиною будь-якої організації, Він передбачає розподіл повноважень, прав та обов'язків, зафіксованих в організаційних документах, таких як статут, положення та посадові інструкції, а також апарат управління. Якісні організаційно-адміністративні механізми забезпечують ефективну та результативну роботу організації, коли кожен її член робить внесок у досягнення загальних цілей. Вони забезпечують ясність і спрямованість, ефективне використання ресурсів, зменшують плутанину та сприяють послідовності, впроваджуючи ефективні організаційно-адміністративні механізми, організації можуть досягати своїх цілей і успіху у відповідних галузях.

1.5. Система ресурсного забезпечення (фінансових, матеріально-технічних ресурсів)

Система ресурсного забезпечення є неодмінною складовою будь-якої організації, яка передбачає забезпечення фінансовими, матеріально-технічними ресурсами для досягнення поставлених цілей. У цій підтемі розглянемо систему ресурсного забезпечення та його значення для ефективного функціонування організації.

Фінансові ресурси є одними з основних ресурсів, необхідних організації для ефективної роботи.

Вони включають кошти, такі як капітал, доходи та гранти, які використовуються для фінансування діяльності організації.

Фінансові ресурси дозволяють організації інвестувати у свою діяльність, наприклад дослідження та розробки, маркетинг та управління людськими ресурсами. Ефективна підтримка фінансових ресурсів гарантує, що організація має доступ до необхідних коштів для виконання своїх зобов'язань і досягнення своїх цілей.

Іншою важливою складовою системи ресурсного забезпечення є матеріальні ресурси.

Вони включають матеріальні активи, такі як обладнання, запаси, які використовуються у виробництві або доставці товарів чи послуг. Ефективна матеріально-ресурсна підтримка гарантує, що організація має необхідні ресурси для виробництва високоякісних продуктів або послуг і задоволення вимог клієнтів. Це також гарантує, що організація може підтримувати свої активи та замінювати їх у разі необхідності.

Технічні ресурси є третьою істотною складовою системи ресурсного забезпечення.

Вони включають технології, інформаційні системи та програмне забезпечення, які використовуються для підтримки діяльності організації. Ефективна підтримка технічних ресурсів гарантує, що організація має доступ до необхідних технологій для ефективної та результативної роботи. Це також гарантує, що організація може адаптуватися до змін у технологіях і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Ефективна система підтримки ресурсів надає організації кілька переваг:

по-перше, це гарантує, що організація має необхідні ресурси для досягнення своїх цілей і задоволення вимог клієнтів;

по-друге, це дозволяє організації працювати ефективно та результативно, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність;

по-третьє, це дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною на ринку, адаптуючись до змін у технологіях і вимогах клієнтів.

Підсумовуючи, система ресурсного забезпечення є невід'ємною складовою будь-якої організації, яка передбачає забезпечення фінансовими, матеріальними та технічними ресурсами для досягнення організацією поставлених цілей. Ефективна ресурсна підтримка гарантує, що організація має доступ до необхідних коштів, обладнання та технологій для ефективної та результативної роботи. Впроваджуючи ефективну систему підтримки ресурсів, організації можуть досягати своїх цілей, залишатися конкурентоспроможними на ринку та досягати успіху у відповідних галузях.

1.6. Робота з кадрами як відносно самостійний механізм менеджменту

Робота з персоналом є важливою складовою будь-якої організації, яка передбачає управління та розвиток співробітників, які працюють в установі. Це відносно незалежний механізм управління, оскільки він вимагає спеціальних знань, навичок і стратегій для ефективного управління персоналом. У цій підтемі розглянемо роботу з персоналом як відносно самостійний механізм управління та її значення для ефективного функціонування організації.

Робота з персоналом включає кілька видів діяльності, таких як:

- підбір;
- наймання;
- навчання;
- управління співробітниками.

Це вимагає спеціальних знань, навичок і стратегій для ефективного управління персоналом, і цим займається спеціальний відділ організації, наприклад відділ кадрів. Робота з персоналом є відносно самостійним механізмом управління, оскільки вимагає іншого набору навичок і стратегій ніж фінансовий або стратегічний менеджмент.

Ефективна робота з персоналом гарантує, що організація має кваліфіковану, мотивовану та залучену робочу силу, яка відповідає цілям і завданням установи. Це передбачає створення позитивного робочого середовища, яке сприяє задоволенню працівників, їх утриманню та продуктивності. Ефективна робота з персоналом також передбачає надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що може допомогти працівникам відчувати себе цінними та залученими до своєї роботи.

Робота з персоналом має вирішальне значення для ефективного функціонування організації, оскільки вона впливає на декілька сфер діяльності організації:

по-перше, на продуктивність організації, оскільки співробітники є основою будь-якої організації;

по-друге, на культуру та цінності організації, оскільки те, як ставляться до працівників, відображає цінності та культуру організації;

по-третє, на репутацію та бренд організації, оскільки задоволеність і залученість працівників можуть мати значний вплив на репутацію організації на ринку.

Підсумовуючи, робота з персоналом є відносно самостійним механізмом управління, що передбачає керівництво та розвиток співробітників, які працюють в організації. Вона вимагає спеціальних знань, навичок і стратегій для ефективного управління персоналом, і цим часто займається спеціальний відділ організації, наприклад, відділ кадрів. Якісна робота з персоналом має вирішальне значення для ефективного функціонування організації, оскільки вона впливає на декілька сфер діяльності установи, включаючи продуктивність, культуру та репутацію. Впроваджуючи ефективну роботу з персоналом, організації можуть досягати поставлених цілей, залишатися конкурентоспроможними на ринку та досягати успіху у своїх галузях.

1.7. Інформаційний механізм. Співвідношення всієї системи механізмів

Культура і мистецтво є двома найважливішими аспектами людського суспільства. Вони представляють суть людського самовираження, творчості та уяви. Світ культури та мистецтва постійно розвивається, і обсяг інформації, що генерується в цій галузі, величезний. У сучасну цифрову епоху ефективне управління цією інформацією стало вирішальним для збереження та популяризації культурної спадщини. Ця підтема має на меті дослідити механізм управління інформацією у сфері культури та мистецтва.

Механізм управління інформацією стосується процесу її збору, обробки, зберігання та розповсюдження. Це складний процес, який передбачає використання різних технологій, інструментів і стратегій для ефективного менеджменту.

У сфері культури та мистецтва механізм управління інформацією є критичним з кількох причин:

По-перше, культурно-мистецька інформація є безцінною, і її необхідно зберегти для майбутніх поколінь.

Управління культурно-мистецькою інформацією гарантує, що артефакти та традиції минулого не будуть втрачені. Такі методи управління інформацією, як оцифрування, каталогізація та архівування, допомагають зберегти культурну спадщину. Ці методи спрощують доступ, обмін та вивчення культурної та мистецької інформації.

По-друге, управління культурною та мистецькою інформацією має важливе значення для дослідження та освіти.

Дослідники, науковці та студенти потребують доступу до надійної і точної інформації для того, щоб покращити свої знання й розуміння культури та мистецтва. Управління культурною та мистецькою інформацією полегшує дослідження, надаючи швидкий доступ до ресурсів, архівів і баз даних.

По-третє, управління культурною та мистецькою інформацією має вирішальне значення для сприяння культурному обміну та взаєморозумінню.

Обмін ідеями, традиціями та мистецькими проявами життєво важливий для сприяння культурному різноманіттю та толерантності. Ефективні механізми управління інформацією полегшують обмін культурною та мистецькою інформацією з людьми з різних частин світу.

Для управління культурною та мистецькою інформацією використовується кілька інструментів і технологій.

Одним із найважливіших досягнень у цій галузі є оцифрування культурних і мистецьких артефактів.

Оцифрування передбачає перетворення фізичних артефактів у цифрові формати, що полегшує зберігання, доступ і обмін інформацією. Зараз створюються цифрові архіви та бази даних для зберігання та обміну інформацією про культуру та мистецтво.

Каталогізація є ще одним важливим інструментом, який використовується в управлінні інформацією.

Каталогізація передбачає створення метаданих для опису культурних і мистецьких артефактів. Ці метадані спрощують пошук і отримання інформації з баз даних і архівів. Каталогізація також надає цінну інформацію про контекст, походження та автентичність культурних і мистецьких артефактів.

Архівування є ще одним важливим інструментом, який використовується в управлінні інформацією.

Архівна справа передбачає збереження культурних і мистецьких артефактів для майбутніх поколінь. Архівні методи, такі як клімат-контроль, безкислотний папір і захисне пакування, використовуються для запобігання деградації та пошкодження культурних і мистецьких артефактів.

Підсумовуючи, ефективне управління культурною та мистецькою інформацією має вирішальне значення для збереження та популяризації культурної спадщини. Використання методів оцифрування, каталогізації та архівування революціонізувало спосіб управління культурною та мистецькою інформацією. Ці інструменти та технології спрощують зберігання, доступ і обмін

культурною та мистецькою інформацією. Ефективне управління культурною та мистецькою інформацією також сприяє дослідженням, освіті та культурному обміну. Таким чином, механізм управління інформацією є життєво важливим для постійного зростання та розвитку культури та мистецтва.



Контрольні питання

1. У чому полягають особливості управління інституціями культури?
2. Що включають унікальні механізми управління у сфері культури?
3. Чому основні напрямки менеджменту мають вирішальне значення для успіху закладу культури?
4. Чому організація, управління та контроль є важливими аспектами будь-якого закладу культури?
5. Що передбачає організаційно-управлінський механізм як невід'ємна частина будь-якої культурної установи?
6. У чому полягає управління забезпеченням фінансовими, матеріальними та технічними ресурсами?
7. Що передбачає робота з персоналом як відносно самостійний механізм управління?
8. Як використання методів оцифрування, каталогізації та архівування революціонізувало спосіб управління культурною та мистецькою інформацією?



Рекомендована література до теми:

[1, 4, 5, 10, 11, 24, 25]

ТЕМА 2. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ФІРМИ

- 2.1. Поняття та сутність організаційної культури.
- 2.2. Характеристика основних типів та компонентів організаційних культур.
- 2.3. Корпоративна культура.
- 2.4. Компоненти психології управління.
- 2.5. Розробка організаційних документів («Статут», «Положення», «Договір», «Посадова інструкція»).
- 2.6. Види управлінських документів та їх уніфікація.
- 2.7. Організація роботи із документами.

Культура управління та організаційна культура є двома найважливішими складовими будь-якої успішної фірми. Хоча вони пов'язані, але це не одне й те саме і тому розуміння відмінностей між ними є важливим для побудови згуртованої та ефективної компанії. У цій темі розглянемо культуру управління та організаційну культуру, їхній взаємозв'язок та їх значення для успіху фірми.

Культура управління відноситься до набору переконань, цінностей і поведінки, які спрямовують дії управлінської команди в організації. Це те, як менеджери підходять до своєї роботи та взаємодіють зі співробітниками. Культура управління може впливати на багато аспектів організації, включаючи задоволеність співробітників, їх продуктивність і утримання. Вона часто встановлюється засновником або генеральним директором компанії та передається через керівництво.

Організаційна культура, з іншого боку, відноситься до спільних цінностей, переконань і поведінки, які керують діями кожного в організації, від генерального директора до нового співробітника. Організаційна культура може впливати на багато аспектів компанії, включаючи моральний стан співробітників, продуктивність і задоволеність клієнтів. Часто це встановлюється з часом завдяки колективним діям кожного в організації.

Хоча культура управління та організаційна культура пов'язані, вони не одне й те саме. Культура управління часто встановлюється управлінською командою і може впливати на організаційну культуру, але це лише частина ширшої організаційної культури. Організаційну культуру формують усі в організації, а не лише управлінська команда.

Взаємозв'язок між культурою управління та організаційною культурою має вирішальне значення для успіху фірми. Коли управлінська команда створює сильну культуру управління, яка узгоджується з ширшою організаційною культурою, це може допомогти зміцнити цінності та поведінку, важливі для організації. Сильна культура управління також може допомогти переконатися, що управлінська команда діє в найкращих інтересах організації та її працівників.

Однак, коли культура управління не узгоджується з ширшою культурою організації, це може спричинити конфлікт і підірвати цінності та поведінку, важливі для організації. У деяких випадках управлінська команда може діяти таким чином, що не відповідає ширшій організаційній культурі, що може призвести до незадоволеності співробітників, низького морального духу та зниження продуктивності.

Підсумовуючи, культура управління та організаційна культура є критично важливими складовими будь-якої успішної фірми. Хоча вони пов'язані, це не одне й те саме, і розуміння відмінностей між ними є важливим для побудови згуртованої та ефективної компанії. Коли управлінська культура узгоджується з ширшою організаційною культурою, це може допомогти зміцнити цінності та поведінку, важливі для організації, і гарантувати, що управлінська команда діє в найкращих інтересах організації та її працівників. Розвиваючи сильну культуру управління та організаційну культуру, фірми можуть досягати своїх цілей, залишатися конкурентоспроможними на ринку та досягати успіху у відповідних галузях.

2.1. Поняття та сутність організаційної культури

Організаційна культура є критично важливим поняттям у сфері менеджменту та стосується спільних цінностей, переконань і практик, які формують поведінку та взаємодію людей в організації. Це сукупність поглядів, норм, звичаїв і переконань, які визначають організацію та забезпечують її членам відчуття ідентичності та мети.

Організаційну культуру можна розглядати як модель спільних припущень, цінностей і переконань, які впливають на поведінку окремих людей в організації. Вона створюється з часом через процес соціалізації, коли люди вивчають цінності та норми організації та сприймають їх як частину своєї ідентичності. Таким

чином, організаційна культура є складним і динамічним явищем, на яке впливає широкий спектр факторів, включаючи історію організації, стиль керівництва, галузь і зовнішнє середовище.

Суть організаційної культури полягає в її здатності формувати поведінку і надавати членам колективу відчуття ідентичності та мети. Організаційна культура може впливати на багато аспектів організації, зокрема, на задоволеність, мотивацію, продуктивність та утримання працівників. Сильна організаційна культура може сприяти розвитку почуття прихильності та лояльності серед співробітників, тоді як слабка або негативна призводить до високої плинності кадрів, низького морального духу та зниження продуктивності.

Існує багато різних типів організаційної культури, починаючи від бюрократичної та ієрархічної до інноваційної та підприємницької. Кожен тип культури має свої сильні й слабкі сторони і підходить для різних типів організацій та галузей. Наприклад, бюрократична культура може бути прийнятною для урядової установи чи великої корпорації, тоді як інноваційна культура більше підходить для новоствореної чи технологічної фірми.

Організаційна культура також може бути виражена через символи, історії та ритуали, які допомагають зміцнити її цінності і переконання. Наприклад, організація, яка цінує командну роботу, може проводити регулярні вправи з формування команди, а фірма, яка цінує креативність – організовувати щотижневий мозковий штурм. Ці дії допомагають зміцнити культуру організації та надати її членам відчуття ідентичності та мети.

Підсумовуючи, концепція організаційної культури є критично важливим аспектом будь-якої успішної організації. Це стосується спільних цінностей, переконань і практик, які формують поведінку та взаємодію людей в організації. Організаційна культура – це складне та динамічне явище, на яке впливає широкий спектр факторів і може впливати на багато аспектів організації, зокрема на задоволеність, мотивацію, продуктивність та утримання працівників. Сильна організаційна культура може сприяти розвитку почуття прихильності та лояльності серед співробітників, тоді як слабка або негативна організаційна культура може призвести до високої плинності кадрів, низького морального духу та зниження продуктивності.

2.2. Характеристика основних типів та компонентів організаційних культур

Організаційна культура – це спільний набір цінностей, переконань і припущень, які керують поведінкою людей в організації. Це життєво важливий компонент будь-якої організації, оскільки він впливає на поведінку співробітників, формує імідж організації та, зрештою, впливає на її успіх. Організаційна культура складається з різних типів і компонентів, які визначають ідентичність організації та допомагають відрізнити її від інших. У цій підтемі будуть розглянуті характеристики основних типів і компонентів організаційної культури.

Одним з основних типів організаційної культури є культура клану.

Ця культура характеризується сімейною атмосферою, де працівники активно залучені та віддані успіху організації. У цій культурі до працівників ставляться як до членів сім'ї і приділяється велика увага командній роботі, співпраці та розширенню можливостей працівників. Стиль лідерства в культурі клану часто характеризується участю і акцент робиться на побудові довгострокових відносин із зацікавленими сторонами. Кланова культура поширена в малих та середніх організаціях і сприяє високому рівню лояльності співробітників й задоволеністю роботою.

Другим типом організаційної культури є культура адхократії.

Ця культура характеризується:

- інноваціями;
- креативністю;
- схильністю до ризику.

У цій культурі співробітників заохочують ризикувати, придумувати нові та інноваційні ідеї для покращення організації. Культура адхократії часто зустрічається в стартапах, науково-дослідних компаніях та інших творчих галузях, де інновації є ключем до успіху. Стиль керівництва в культурі адхократії часто є далекоглядним і робиться акцент на експериментуванні та навчанні на помилках.

Третім типом організаційної культури є ринкова культура.

Ця культура характеризується конкурентоспроможною атмосферою, орієнтованою на результат, а основна увага приділяється

досягненню цілей і завдань. У такій культурі співробітники дуже цілеспрямовані і зосереджені на продуктивності та ефективності. Ринкова культура поширена в маркетингових та рекламних фірми, де досягнення цілей продажу має вирішальне значення для успіху. Стиль керівництва в ринковій культурі часто є директивним, зосередженим на досягненні конкретних результатів.

Четвертим типом організаційної культури є культура ієрархії.

Ця культура характеризується формальною та структурованою атмосферою, де існує чіткий ланцюг керівництва і визначені ролі та обов'язки. У цій культурі очікується, що співробітники дотримуються правил і процедур, тому вона зосереджена на підтримці порядку та стабільності. Культура ієрархії поширена в державних установах і великих корпораціях, де є потреба в структурі та стабільності. Стиль керівництва в культурі ієрархії часто є бюрократичним і зосереджується на збереженні статус-кво.

Організаційна культура складається з кількох компонентів, які визначають ідентичність організації:

1. Цінності, тобто переконання та принципи, які підтримує організація. Цінності керують поведінкою людей в організації та допомагають визначити ідентичність організації.

2. Переконання, які є припущеннями та уявленнями, які люди в організації мають щодо світу. Переконання формують поведінку працівників і впливають на прийняття рішень в організації.

3. Норми, які є неписаними правилами та очікуваннями, яких дотримуються люди в організації. Норми керують поведінкою та допомагають підтримувати порядок в організації.

4. Символи, які є матеріальними репрезентаціями культури організації, такими як логотипи, гасла та артефакти. Символи допомагають визначити ідентичність організації та сприяють почуттю причетності серед працівників.

Підсумовуючи, організаційна культура є життєво важливим компонентом будь-якої організації, і вона складається з різних типів і компонентів, які визначають ідентичність організації. Чотири основні типи організаційної культури: клан, адхократія, ринок та ієрархічна культура. Кожна культура має свої особливості та підходить для різних типів організацій. Компоненти організаційної культури включають цінності, переконання, норми та символи, і вони допомагають визначити ідентичність організації та формувати поведінку працівників.

2.3. Корпоративна культура

Корпоративна культура стосується спільних цінностей, переконань, поглядів, поведінки та практик, які формують спосіб взаємодії людей у компанії один з одним, з клієнтами, зацікавленими сторонами та широким співтовариством. У багатьох відношеннях корпоративна культура є тим клеєм, який утримує компанію разом, створюючи відчуття ідентичності та мети, що виходить за рамки простої гонитви за прибутком.

Однією з ключових складових корпоративної культури є місія компанії. Ця заява має бути чіткою та короткою, викладаючи основні цінності та цілі компанії. Заява про місію може служити орієнтиром для співробітників, допомагаючи їм зрозуміти чого компанія сподівається досягти. Добре складена заява про місію також може надихнути співробітників, даючи їм відчуття гордості за свою роботу та відчуття, що вони є частиною чогось більшого, ніж вони самі.

Ще одним важливим аспектом корпоративної культури є спілкування. Компанія, яка цінує відкрите та чесне спілкування, швидше за все, сприятиме довірі та співпраці. Співробітники, які відчувають, що їхні ідеї та занепокоєння цінуються, з більшою ймовірністю будуть зацікавлені та віддані своїй роботі. Хороше спілкування також може допомогти зменшити непорозуміння та конфлікти, полегшуючи ефективну співпрацю співробітників.

Фізичне середовище компанії також може відігравати певну роль у її корпоративній культурі. Компанія, яка цінує креативність та інновації, може створити офісний простір, який є відкритим і гнучким, що дозволить співробітникам легше співпрацювати та обмірковувати ідеї. І навпаки, компанія, яка цінує ефективність і продуктивність, може створити більш структурований і організований робочий простір із чітко визначеними ролями та обов'язками.

Ще одним важливим фактором корпоративної культури є лідерство. Лідери, що моделюють цінності та поведінку, яку вони очікують від своїх співробітників, швидше за все, створять культуру чесності та поваги. Лідери, які є прозорими та підзвітними, мають більше шансів завоювати довіру та лояльність своїх співробітників. Хороші лідери також визнають важливість залучення робітників і працюють над створенням культури, яка заохочує навчання, зріст і розвиток.

Нарешті, на корпоративну культуру також можуть впливати зовнішні фактори, такі як галузь компанії та ширший суспільний

контекст, у якому вона працює. Наприклад, компанія, яка працює в галузі з високою конкуренцією, може приділяти більше уваги інноваціям і прийняттю ризику, тоді як компанія, яка працює в регульованій галузі, може надавати пріоритет дотриманню вимог і управлінню ризиками.

Підсумовуючи, корпоративна культура є важливою складовою будь-якої успішної компанії. Сильна корпоративна культура може допомогти залучити та утримати найкращі таланти, сприяти почуттю гордості та цілеспрямованості серед співробітників, а також зміцнити довіру та лояльність з клієнтами та зацікавленими сторонами. Зосереджуючись на ключових елементах, таких як місія, спілкування, фізичне середовище, лідерство та зовнішні фактори, компанії можуть створити культуру, яка підтримує їхні цілі та цінності, а також дозволяє їм адаптуватися до мінливих обставин і викликів.

2.4. Компоненти психології управління

Психологія менеджменту – це галузь дослідження, яка вивчає психологічні фактори, що впливають на поведінку окремих осіб і груп в організаціях. Ефективна управлінська психологія може допомогти менеджерам і керівникам краще зрозуміти ставлення, мотивацію та поведінку своїх співробітників, що сприяє більш ефективній комунікації, співпраці та продуктивності. У цій підтемі розглянемо деякі з ключових компонентів психології управління.

Однією з ключових складових психології управління є мотивація.

Мотивація відноситься до факторів, які спонукають людей діяти для досягнення своїх цілей. Ефективна психологія управління може допомогти менеджерам зрозуміти що мотивує їхніх співробітників і як створити робоче середовище, яке буде цьому сприяти. Це може включати визначення чітких цілей і завдань, визнання та винагороду за досягнення, а також створення сприятливої та позитивної корпоративної культури.

Іншою важливою складовою психології управління є спілкування.

Ефективне спілкування має важливе значення для встановлення довіри, вирішення конфліктів і сприяння співпраці всередині організації. Менеджери, які розуміють принципи ефективної комунікації, можуть використовувати ці знання щоб покращити свою здатність доносити ідеї, надавати зворотній зв'язок і прислухатися до проблем і відгуків співробітників.

Лідерство є ще одним ключовим компонентом психології управління.

Ефективні лідери здатні надихати та мотивувати своїх співробітників, а також забезпечувати чітке керівництво. Лідери, які здатні моделювати позитивну поведінку, надавати підтримку та ресурси, створювати відчуття мети та бачення перспективи для своїх співробітників, мають більше шансів досягти успіху в досягненні своїх цілей.

Організаційна культура є ще одним важливим компонентом психології управління.

Культура організації відноситься до спільних переконань, цінностей і норм, які керують поведінкою її членів. Менеджери, які здатні створити позитивну та сприятливу культуру, з більшою ймовірністю зможуть залучити та утримати найкращі таланти, сприяти співпраці та інноваціям і досягти своїх організаційних цілей.

Нарешті, емоційний інтелект є критично важливим компонентом психології управління.

Емоційний інтелект означає здатність розпізнавати та регулювати власні емоції, а також емоції інших людей. Менеджери, які здатні зрозуміти емоційний стан своїх співробітників і реагувати належним чином, з більшою ймовірністю зміцнять довіру та сприятимуть позитивним стосункам.

Підсумовуючи, психологія управління є важливою сферою дослідження для менеджерів і керівників, які хочуть створити позитивне та продуктивне робоче середовище. Розуміючи є важливою для створення успішних організацій, здатних адаптуватися до викликів світу, що швидко змінюється.

2.5. Розробка організаційних документів («Статут», «Положення», «Договір», «Посадова інструкція»)

Організаційні документи відіграють вирішальну роль у визначенні структури, діяльності та політики організації. Ці документи служать основою для прийняття рішень і забезпечують керівництво для працівників усіх рівнів. У цій підтемі розглянемо розробку чотирьох основних організаційних документів: статуту, положення, контракту та посадової інструкції.

Статут – це юридичний документ, який визначає мету, порядок управління та повноваження організації.

Статути, як правило, встановлюються урядом або іншим регулюючим органом і забезпечують правову основу для діяльності

організації. При розробці статуту важливо переконатися, що він узгоджується з законами та нормативними актами і містить чіткі вказівки щодо управління організацією.

Іншим важливим видом організаційних документів є *положення*.

Положення, як правило, розробляються самою організацією та містять конкретні правила та вказівки щодо діяльності організації. Норми можуть охоплювати такі теми, як закупівлі, фінансовий менеджмент, людські ресурси та безпека. При розробці положень важливо переконатися, що вони узгоджуються з чинними законами та нормативними актами, а також надають чіткі вказівки для працівників і зацікавлених сторін.

Третім видом організаційних документів є *договори*.

Контракти – це юридичні угоди між двома чи більше сторонами, які можуть охоплювати такі теми, як працевлаштування, закупівлі або надання послуг. Під час розробки контрактів важливо переконатися, що вони чіткі, стислі та мають юридичну силу. Контракти мають визначати обов'язки та відповідальність кожної сторони, а також умови угоди.

Нарешті, *посадові інструкції* є критично важливим типом організаційного документа.

Посадові інструкції дають працівникам рекомендації щодо виконання своїх робочих обов'язків. Посадові інструкції можуть охоплювати такі теми, як робочі процедури, протоколи безпеки або заходи контролю якості. При розробці посадових інструкцій важливо переконатися, що вони чіткі, лаконічні та містять детальні вказівки щодо виконання посадових обов'язків.

Розробка організаційних документів зазвичай включає кілька етапів:

1. *Оцінка потреб* передбачає визначення організаційних цілей, завдань і областей, які потребують вдосконалення. Оцінка потреб використовується для визначення типу організаційних документів, які необхідно розробити.

2. *Розробка*. Етап складання передбачає створення першого проекту організаційного документа. Це може включати консультації з експертами з відповідної тематики та зацікавленими сторонами щоб переконатися, що документ є точним і повним.

3. *Перегляд і затвердження*: після того, як документ складено, його переглядають відповідні сторони, такі як менеджери, керівники та співробітники, включаючи зворотній зв'язок. Потім документ затверджується керівництвом.

4. *Впровадження*: після схвалення документ розповсюджується серед відповідних сторін і впроваджується в організації. Це може включати навчання працівників новим політикам або процедурам, а також забезпечення того, щоб кожен усвідомлював свої обов'язки та очікування, які на них покладаються.

Підсумовуючи, розробка організаційних документів має вирішальне значення для ефективного управління організацією. Статути, нормативні акти, контракти та посадові інструкції забезпечують правову та операційну основу для організації та служать керівництвом для прийняття рішень і поведінки працівників. Розробляючи чіткі та лаконічні організаційні документи, організації можуть гарантувати, що вони працюють відповідно до чинних законів і правил, а також надають чіткі вказівки для співробітників і зацікавлених сторін. Зрештою, ефективні організаційні документи необхідні для побудови успішних і стійких організацій.

2.6. Види управлінських документів та їх уніфікація

Ефективне управління будь-якою організацією передбачає розробку та реалізацію різноманітних управлінських документів. Ці документи служать основою для прийняття рішень, спілкування та співпраці всередині організації. Уніфікація управлінських документів стосується процесу консолідації та стандартизації цих документів для забезпечення узгодженості їх змісту та формату. У цій підтемі ми обговоримо види управлінських документів та важливість їх уніфікації.

Види управлінських документів

Організаційні документи можна розділити на три категорії:

- директивні документи;
- процедури;
- робочі інструкції.

Директивні документи – це документи високого рівня, які визначають загальні завдання, цілі та стратегії організації. Ці документи створюють рамки для прийняття рішень і забезпечують напрямок діяльності організації.

Процедури – це документи, які містять детальні інструкції щодо виконання конкретних завдань або процесів в організації. Вони описують кроки, які необхідно зробити для досягнення конкретної мети і надають вказівки щодо того, як поводитися з винятками чи неочікуваними ситуаціями.

Робочі інструкції схожі на процедури, але вони більш детальні та містять покрокові інструкції щодо виконання конкретного завдання. Вони часто використовуються для завдань, які вимагають високого рівня точності, таких як виробничі процеси або лабораторні експерименти.

Існує інша класифікація типів управлінських документів, за такими категоріями:

1. *Політичні документи*: встановлюють керівні принципи та процедури для організації. Вони визначають цілі та завдання організації, а також правила та норми, яких повинні дотримуватися працівники.

2. *Процедури та робочі інструкції* містять покрокові інструкції щодо того, як виконувати конкретні завдання чи процеси в організації.

3. *Форми та шаблони*: використовуються для збору й запису даних та інформації в організації. Наприклад, форми: заявки, замовлення на купівлю, оцінки ефективності.

4. *Навчальні матеріали* використовуються для навчання працівників різним темам, таким як безпека, дотримання нормативних вимог і спеціальні навички роботи.

5. *Звіти* надають інформацію про ефективність, прогрес і статус організації. Приклади включають: фінансові звіти, звіти про стан проекту та інформаційні панелі продуктивності.

Уніфікація управлінських документів необхідна з кількох причин.

По-перше, це забезпечує послідовність і узгодженість операцій організації. Коли управлінські документи стандартизовані, співробітники можуть легко розуміти і дотримуватися вказівок і процедур, які стосуються їхніх ролей і обов'язків. Це зменшує плутанину, помилки та неефективність процесів організації.

По-друге, уніфікація покращує спілкування та співпрацю всередині організації. Коли всі використовують одну мову та формат для спілкування, стає легше ділитися інформацією, приймати рішення та працювати разом для досягнення спільних цілей. Це сприяє розвитку культури прозорості та підзвітності, коли кожен усвідомлює свої обов'язки та очікування, які на нього покладають.

По-третє, уніфікація спрощує дотримання нормативно-правових вимог. Маючи стандартизовані документи, організації можуть гарантувати, що вони відповідають вимогам галузевих

стандартів, законів і правил. Це зменшує ризик штрафів, пені та юридичних проблем, які можуть виникнути через недотримання.

Підсумовуючи, ефективне управління будь-якою організацією вимагає розробки та впровадження різноманітних управлінських документів. Ці документи забезпечують основу для прийняття рішень, спілкування та співпраці всередині організації. Уніфікація управлінських документів важлива для забезпечення послідовності, узгодженості та відповідності всередині організації. Стандартизуючи зміст і формат цих документів, організації можуть покращити свою роботу, зв'язок і співпрацю, а також зменшити ризик помилок, неефективності та юридичних проблем.

2.7. Організація роботи із документами

Організація роботи з документами є найважливішим аспектом ефективного управління в будь-якій організації. Документи використовуються для передачі і запису важливої інформації та надання вказівок. У цій підтемі обговоримо важливість організації роботи з документами та основні принципи, яких слід дотримуватися.

Важливість організації роботи з документами

Ефективне управління документами має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Це допомагає гарантувати, що важлива інформація записується точно, документи є легкодоступними, а операції організації є ефективними.

Організація роботи з документами передбачає кілька основних принципів, серед яких:

1. *Класифікація*: документи слід класифікувати відповідно до їх призначення та змісту. Це полегшує пошук конкретних документів і гарантує, що вони зберігаються логічно та впорядковано.

2. *Доступність*: документи мають бути легкодоступними для тих, хто їх потребує. Це може включати використання електронних систем управління або фізичних систем зберігання, які дозволяють легко отримувати документи.

3. *Безпека*: документи, що містять особисту або конфіденційну інформацію, повинні зберігатися в безпеці. Це може включати використання захищених паролем електронних систем або сейфів для документів,.

4. *Зберігання*: документи повинні зберігатися протягом належного періоду часу. Це гарантує, що важлива інформація не буде втрачена і організація відповідає будь-яким правовим або нормативним вимогам.

Організація роботи з документами також передбачає створення чітких процесів і процедур створення, зберігання та пошуку документів. Це гарантує, що кожен в організації розуміє свою відповідальність, коли справа доходить до управління документами і що документами постійно керуються в роботі

Ефективне управління документами також передбачає регулярний перегляд та оновлення документів. Це гарантує, що документи залишатимуться актуальними та точними, а будь-які зміни процесів чи процедур відобразатимуться в документації.

Підсумовуючи, організація роботи з документами є критично важливим аспектом ефективного управління в будь-якій організації. Це включає в себе класифікацію документів, забезпечення їх легкого доступу, збереження їх у безпеці та зберігання протягом відповідного періоду часу. Це також передбачає створення чітких процесів і процедур для створення, зберігання та пошуку документів, а також регулярний перегляд та оновлення документів. Дотримуючись цих принципів, організації можуть забезпечити ефективність і результативність своїх операцій, а також точний і легкий доступ до важливої інформації.



Контрольні питання

1. Чому культура управління та організаційна культура є критично важливими складовими будь-якої успішної фірми?
2. Яка специфіка концепції організаційної культури ?
3. Які є чотири основні типи і компоненти організаційної культури?
4. Які головні елементи корпоративної культури ?
5. У чому полягають ключові компоненти ефективної управлінської психології?
6. Яка роль статутів, нормативних актів, контрактів та посадових інструкцій для ефективного управління організацією?
7. Чому уніфікація управлінських документів важлива для забезпечення послідовності, узгодженості та відповідності всередині організації?
8. Які основні принципи передбачають організацію роботи з документами?



Рекомендована література до теми:

[1, 4, 5, 10, 11, 24, 25]

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ КУЛЬТУРНОГО ПРОФІЛЮ

- 3.1. Планування – функція менеджера.
- 3.2. Етапи процесу планування.
- 3.3. Стратегічне та тактичне планування.
- 3.4. Стратегічні цілі та плани установи культури.
- 3.5. Тактичні цілі та плани установи культури.
- 3.6. Види планів у сфері культури.

Інституції культурномистецького профілю відіграють вирішальну роль у просуванні культури та збереженні її спадщини. Ефективне планування має важливе значення для досягнення цими установами своїх цілей і надання високоякісних послуг населенню. У цій темі обговоримо планування діяльності закладів культури та основні принципи, яких слід дотримуватися.

Значення планування діяльності закладів культури

Ефективне планування є критично важливим для закладів культурного профілю для досягнення їх цілей і надання високоякісних послуг населенню. Планування передбачає визначення цілей і завдань установи та розробку стратегії їх досягнення. Це включає визначення цільової аудиторії, розробку програм і заходів, а також відповідний розподіл ресурсів.

Процес планування закладів культури зазвичай включає:

1. Оцінка потреб

Передбачає визначення культурних потреб та інтересів цільової аудиторії. Це може включати проведення опитувань або фокус-груп для збору інформації.

2. Постановка цілей

На основі оцінки потреб закладу встановлюються цілі та завдання. Це може бути збільшення відвідуваності, розширення колекції або покращення якості програм.

3. Розробка програми

Програми та заходи розробляються на основі цілей і завдань закладу. Це можуть бути концерти, виставки, вистави, освітні програми та громадські ініціативи.

4. Розподіл ресурсів

Ресурси, такі як фінансування, персонал, обладнання розподіляються на основі потреб установи, цілей, завдань, програм і заходів.

5. Реалізація

Програми та заходи впроваджуються відповідно до плану і прогрес контролюється для переконання досягнутості поставлених цілей.

Ефективне планування закладів культури має керуватися кількома ключовими принципами, зокрема:

1. Стратегічне мислення – передбачає:

- аналіз потреб цільової аудиторії
- розробку довгострокових планів досягнення цілей і завдань установи.
- визначення сильних і слабких сторін установи
- розробку стратегій для використання її сильних сторін і усунення слабких

2. *Залучення громади*: установи повинні взаємодіяти зі своєю цільовою аудиторією і громадою щоб зрозуміти їхні культурні потреби та інтереси. Це передбачає розуміння демографічних показників та інтересів цільової аудиторії і розробку програм, які відповідають її потребам і гарантують актуальність та цікавість заходів для громади.

3. *Гнучкість*: планування має бути гнучким, щоб дозволяти вносити зміни у відповідь на непередбачені обставини, такі як зміни у фінансуванні чи персоналі.

4. *Співпраця*: установи повинні співпрацювати з іншими організаціями, такими як культурні заклади, громадські групи або місцеві підприємства, щоб досягти своїх цілей і надавати високоякісні послуги.

5. *Оцінка*: Програми та заходи слід регулярно оцінювати, щоб визначити їхню ефективність і за необхідності внести покращення.

Підсумовуючи, ефективне планування є критично важливим для закладів культурної сфери для досягнення їх цілей і надання високоякісних послуг населенню. Планування передбачає визначення цілей і завдань установи, розробку програм і заходів, а також відповідний розподіл ресурсів. Ефективне планування має відповідати ключовим принципам, включаючи стратегічне мислення, залучення громади, гнучкість, співпрацю та оцінку. Дотримуючись цих принципів, установи культурного профілю можуть забезпечити надання високоякісних послуг, які відповідають культурним потребам та інтересам громади

3.1. Планування – функція менеджера

Планування є однією з основних функцій менеджера. Воно передбачає визначення цілей і завдань організації та розробку стратегій їх досягнення. Ефективне планування має важливе значення для успіху будь-якої організації, оскільки воно забезпечує напрям і фокус діяльності організації. У цій підтемі поговоримо, чому планування є функцією менеджера та важливість ефективного планування для успіху організації.

Планування є фундаментальною функцією менеджера, оскільки воно допомагає встановити цілі та завдання організації. Менеджери відповідають за розробку стратегічного плану для організації, який узгоджується з її баченням, місією та цінностями. Цей план керує діяльністю організації та гарантує, що всі працюють над тими самими цілями.

Ефективне планування також передбачає визначення ресурсів, які знадобляться організації для досягнення її цілей. Менеджери повинні належним чином розподілити ресурси, такі як фінансування, персонал і обладнання, щоб гарантувати, що організація зможе досягти своїх цілей у встановлені терміни.

Ефективне планування забезпечує напрямок і фокус діяльності організації, гарантуючи, що всі працюють над тими самими цілями. Коли менеджери планують ефективно, вони можуть:

1. *Визначати та використовувати можливості.* Це може включати розширення послуг організації або вихід на нові ринки.

2. *Передбачати ризики та керувати ними.* Вони можуть розробити плани на випадок непередбачених обставин для того, щоб впоратися з потенційними проблемами до їх виникнення.

3. *Підвищити ефективність.* Ефективне планування допомагає менеджерам правильно розподіляти ресурси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність.

4. *Досягти мети і виконати завдання, гарантувати, що всі в організації працюють над тими самими цілями.* Це підвищує ймовірність досягнення цілей організації.

Підсумовуючи, планування є критично важливою функцією менеджера. Воно передбачає визначення цілей і завдань організації та розробку стратегій їх досягнення. Ефективне планування має важливе значення для успіху будь-якої організації, оскільки воно забезпечує напрям і фокус діяльності організації. Коли менеджери планують ефективно, вони можуть визначати й

використовувати можливості, передбачати й керувати ризиками, підвищувати ефективність і досягати своїх цілей і завдань. Тому планування є невід'ємною частиною роботи менеджера, і воно має вирішальне значення для успіху організації.

3.2. Етапи процесу планування

Планування є важливою функцією менеджменту, яка передбачає визначення цілей, завдань і стратегії їх досягнення. Процес планування – це систематичний підхід, який допомагає окремим особам і закладам культури приймати обґрунтовані рішення, розподіляти ресурси та координувати дії для досягнення конкретних результатів. Процес планування складається з кількох етапів, кожен з яких має вирішальне значення для успіху загального процесу. У цій підтемі ми детально обговоримо етапи процесу планування.

Першим етапом процесу планування є постановка мети. Цей етап передбачає визначення:

- загальної мети або місії закладу культури;
- конкретних цілей і завдань, яких установа прагне досягти.

Постановка цілей є важливою стадією процесу планування, оскільки вона забезпечує напрямок, фокус і мотивацію для закладу культури. Цілі для гарантування їх досяжності та значущі мають бути:

- конкретними;
- вимірними, досяжними;
- релевантними;
- обмеженими у часі (SMART).

Другим етапом процесу планування є аналіз.

Цей етап передбачає збір та аналіз інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на здатність закладу культури досягати своїх цілей. Ця інформація може містити:

- дані про сильні та слабкі сторони установи;
- можливості та загрози (SWOT-аналіз);
- ринкові тенденції;
- потреби клієнтів;
- діяльність конкурентів.

Аналіз є важливим, оскільки він допомагає закладам культури визначити потенційні перешкоди, можливості та ризики, які можуть вплинути на успіх плану.

Третім етапом процесу планування є розробка стратегії.

Цей етап передбачає розробку комплексного плану, в якому окреслюються конкретні дії, які заклад культури здійснить для досягнення своїх цілей. План має містити детальну інформацію про необхідні ресурси, часові рамки, обов'язки та потенційні ризики. Розробка стратегії має вирішальне значення, оскільки вона надає дорожню карту, якій установа має слідувати, і гарантує, що всі налаштовані на досягнення тих самих цілей.

Четвертий етап процесу планування – реалізація.

Цей етап передбачає виконання плану шляхом:

- розподілу ресурсів;
- розподілу обов'язків;
- координації діяльності.

Реалізація має вирішальне значення, оскільки це момент, де план стає реальністю. Важливо регулярно відстежувати прогрес, вносити корективи, коли це необхідно, і негайно вирішувати будь-які проблеми, що виникають.

Завершальним етапом процесу планування є оцінка.

Цей етап передбачає оцінку успіху плану та визначення того, чи досягла установа своїх цілей. Оцінка має вирішальне значення, оскільки вона дає цінну інформацію про ефективність процесу планування та допомагає визначити сфери для покращення. Важливо провести чесну та об'єктивну оцінку, щоб переконатися, що заклад культури вчиться на своїх успіхах і невдачах і зможе вдосконалити процес планування в майбутньому.

Підсумовуючи, процес планування є критично важливою функцією управління, яка включає кілька етапів. Етапи процесу планування включають встановлення цілей, аналіз, розробку стратегії, реалізацію та оцінку. Кожен етап має вирішальне значення для успіху процесу планування та має виконуватися ретельно для досягнення бажаних результатів. Дотримуючись систематичного процесу планування, заклади культури можуть приймати обґрунтовані рішення, ефективно розподіляти ресурси та ефективно досягати своїх цілей.

3.3. Стратегічне та тактичне планування

Стратегічне і тактичне планування є двома основними складовими процесу планування в будь-якій організації. Обидва необхідні для досягнення цілей організації та забезпечення довгострокового успіху. У цій підтемі досліджуватимуться відмінності між стратегічним і тактичним плануванням і те, як вони доповнюють одне одного.

Стратегічне планування – це процес довгострокового планування, який окреслює місію, бачення та цілі організації.

Зазвичай він охоплює період від трьох до п'яти років і включає керівництво вищого рівня. Мета стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити спрямування діяльності організації та скерувати процес прийняття рішень. Він фокусується на загальній картині та визначає напрямок для майбутнього організації. Стратегічне планування враховує зовнішні фактори, такі як політичне, економічне та соціальне середовище, в якому працює організація, а також внутрішні фактори, такі як сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози (SWOT-аналіз). Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає цілі, стратегію і тактику організації для досягнення її цілей.

З іншого боку, тактичне планування – це процес короткострокового планування, який визначає конкретні дії, необхідні для реалізації стратегічного плану організації.

Зазвичай він охоплює період в один рік або менше та включає керівництво середнього рівня. Мета тактичного планування полягає в тому, щоб переконатися, що організація знаходиться на шляху досягнення своїх стратегічних цілей. Він зосереджений на повсякденній діяльності організації та ресурсах, необхідних для досягнення її цілей. Тактичне планування розглядає конкретні завдання та заходи, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації, і визначає відповідальність і часові рамки для виконання. Результатом тактичного планування є оперативний план, який детально описує конкретні дії, необхідні для досягнення цілей організації.

Зв'язок між стратегічним і тактичним плануванням є взаємодоповнюючим.

Стратегічне планування визначає напрямок для майбутнього установи, тоді як тактичне планування гарантує, що заклад

культури перебуває на шляху досягнення своїх цілей. Тактичне планування базується на стратегічному плані та має важливе значення для забезпечення досягнення цілей закладу культури. Стратегічне планування забезпечує контекст для тактичного планування, тоді як тактичне планування забезпечує конкретні дії, необхідні для реалізації стратегічного плану.

Підсумовуючи, стратегічне і тактичне планування є двома важливими компонентами процесу планування в будь-якій установі. Стратегічне планування забезпечує напрямок і встановлює довгострокові цілі організації, тоді як тактичне планування гарантує, що заклад культури йде по шляху досягнення своїх цілей. Обидва типи планування доповнюють один одного і необхідні для досягнення організаційного успіху. Використовуючи як стратегічне, так і тактичне планування, заклади культури можуть переконатися, що вони на шляху до досягнення своїх цілей і сприяють розвитку енергійної та успішної організації.

3.4. Стратегічні цілі та плани установи культури

У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко розвивається та постійно змінюється, установам культури необхідно мати чітке розуміння своїх стратегічних цілей і планів, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і релевантність. Стратегічні цілі та плани є важливими інструментами, які допомагають закладам культури зосередити свої зусилля, ресурси та діяльність на досягненні довгострокових цілей. У цій підтемі обговоримо стратегічні цілі та плани установи та їх важливість.

Стратегічні цілі – це широкі твердження, які окреслюють довгострокові прагнення та цілі установи.

Ці цілі, як правило, пов'язані з місією та баченням закладу культури і мають важливе значення для визначення його напрямку. Стратегічні цілі забезпечують основу для прийняття рішень і допомагають установам визначити пріоритети своєї діяльності та ефективно розподілити ресурси.

Наприклад, стратегічні цілі мистецького університету можуть включати збільшення кількості студентів, покращення академічної якості, посилення дослідницьких можливостей та збільшення залучення громади. Ці цілі забезпечують чітку спрямованість установи та допомагають забезпечити узгодженість усіх заходів із досягненням цих цілей.

Після того, як установа визначила свої стратегічні цілі, вона може розробити стратегічний план їх досягнення. Стратегічний план – це комплексна дорожня карта, яка окреслює кроки, які заклад культури зробить для досягнення своїх стратегічних цілей. План включає детальну інформацію про необхідні ресурси, часові рамки, відповідальність і потенційні ризики. Добре розроблений стратегічний план має вирішальне значення для успіху установи, оскільки він забезпечує чіткий шлях вперед і гарантує, що вся діяльність узгоджується з досягненням стратегічних цілей.

Наприклад, стратегічний план університету може включати конкретні ініціативи, такі як запровадження нових академічних програм, покращення рівня навчання студентів, інвестиції в дослідницькі заклади та активізацію інформаційно-роз'яснювальної діяльності в громаді. План забезпечує детальну основу для досягнення стратегічних цілей і забезпечує координацію та узгодженість усіх дій із досягненням цих цілей.

Стратегічні цілі та плани установи важливі з кількох причин:

По-перше, вони забезпечують чіткий фокус і напрямок для установи, гарантуючи, що вся діяльність узгоджується з досягненням тих самих цілей. Таке узгодження має вирішальне значення, оскільки воно допомагає уникнути марної витрати ресурсів і гарантує, що установа просувається до своїх довгострокових цілей.

По-друге, стратегічні цілі та плани допомагають установам визначити пріоритети своєї діяльності та ефективно розподілити ресурси. Маючи обмежені ресурси, заклади культури повинні приймати обґрунтовані рішення щодо того, куди інвестувати свій час і гроші. Маючи чітке розуміння своїх стратегічних цілей, установи можуть визначити пріоритети своєї діяльності та розподілити ресурси на сфери, які є найбільш критичними для досягнення їхніх довгострокових цілей.

Нарешті, стратегічні цілі та плани допомагають установам залишатися конкурентоспроможними та актуальними в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі. Регулярно переглядаючи та оновлюючи свої стратегічні цілі та плани, установи можуть адаптуватися до мінливих умов ринку, технологічного прогресу та потреб клієнтів. Ця адаптивність має вирішальне значення для того, щоб заклади залишалися актуальними та конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, стратегічні цілі та плани є важливими інструментами, які допомагають установам досягати своїх довгострокових цілей. Стратегічні цілі забезпечують чіткий фокус і напрямок, тоді як стратегічні плани містять детальну дорожню карту для досягнення цих цілей. Маючи чітке розуміння своїх стратегічних цілей і планів, заклади культури можуть визначати пріоритети своєї діяльності, ефективно розподіляти ресурси та залишатися конкурентоспроможними та актуальними в сучасному бізнес-середовищі.

3.5. Тактичні цілі та плани установи культури

У сучасному конкурентному та динамічному бізнес-середовищі установи культури повинні мати не лише стратегічні цілі та плани, а й тактичні цілі та плани. Тактичні цілі та плани – це короткострокові цілі, які допомагають закладам культури досягти своїх стратегічних цілей. Вони є конкретними, вимірними та досяжними, а також мають важливе значення для забезпечення прогресу установи в досягненні її довгострокових цілей. У цій підтемі обговоримо тактичні цілі та плани інституції та їх важливість.

Тактичні цілі – це конкретні цілі, яких має досягти установа для підтримки своїх стратегічних цілей. Ці цілі, як правило, пов'язані з операційними чи функціональними сферами закладу культури та мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб установа рухалася вперед у правильному напрямку. Тактичні цілі є конкретними, вимірними та досяжними, і вони допомагають переконатися, що установа просувається до досягнення своїх довгострокових цілей.

Наприклад, якщо стратегічною метою мистецького навчального закладу є збільшення кількості студентів, його тактичні цілі можуть включати покращення його присутності в Інтернеті, запуск цільових маркетингових кампаній, пропонування стипендій для залучення здобувачів із високою успішністю та створення програми їх підтримки. Ці тактичні цілі є конкретними та вимірними і вони допомагають переконатися, що навчальний заклад досягає прогресу в досягненні стратегічної мети збільшення кількості студентів.

Після того, як установа визначила свої тактичні цілі, вона може розробити тактичні плани для їх досягнення. Тактичні плани – це конкретні плани дій, де окреслюються кроки, які має зробити заклад культури для досягнення своїх тактичних цілей. Ці плани включають детальну інформацію про:

- часові рамки;
- відповідальність;
- необхідні ресурси;
- потенційні ризики.

Тактичні плани мають вирішальне значення для забезпечення прогресу установи в досягненні своїх тактичних цілей і, зрештою, стратегічних цілей.

Наприклад, якщо тактична мета закладу культури полягає в тому, щоб покращити свою присутність в Інтернеті, його тактичний план може включати запуск нового веб-сайту, збільшення залученості в соціальних мережах, оптимізацію рейтингу в пошуковій системі та створення цільових цифрових рекламних кампаній. У тактичному плані окреслено конкретні кроки, які установа має здійснити, щоб досягти своєї тактичної мети – покращити свою присутність в Інтернеті.

Тактичні цілі та плани установи важливі з кількох причин.

По-перше, вони дають дорожню карту для досягнення стратегічних цілей установи. Розбиваючи стратегічні цілі на тактичні, заклади культури можуть зосередитися на конкретних сферах, які потребують вдосконалення і забезпечити прогрес у досягненні довгострокових цілей.

По-друге, тактичні цілі та плани допомагають забезпечити координацію та узгодженість усіх дій для досягнення тих самих цілей. Маючи конкретні тактичні цілі та плани, заклади культури можуть уникнути марної витрати ресурсів і переконатися, що всі дії рухаються в правильному напрямку.

Нарешті, тактичні цілі та плани допомагають установам бути гнучкими та адаптуватися до мінливих умов ринку та потреб клієнтів. Регулярно переглядаючи та оновлюючи свої тактичні цілі та плани, заклади культури можуть швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та коригувати свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними та актуальними.

Підсумовуючи, тактичні цілі та плани є важливими інструментами, які допомагають установам культури досягати своїх стратегічних цілей. Тактичні цілі визначають конкретну спрямованість і напрямок, тоді як тактичні плани забезпечують дорожню карту для досягнення цих цілей. Маючи чіткі тактичні цілі та плани, заклади культури можуть визначати пріоритети своєї діяльності, уникати марної витрати ресурсів і залишатися гнучкими та адаптованими в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

3.6. Види планів у сфері культури

У сфері культури планування відіграє вирішальну роль у досягненні цілей установ та забезпеченні ефективного використання ресурсів. Існує декілька типів планів, якими заклади культури керують своєю діяльністю та досягають цілей. У цій підтемі досліджуватимуться різні типи планів, які використовуються у сфері культури.

Стратегічні плани – це довгострокові плани, які окреслюють місію, бачення та цілі установи. Вони забезпечують напрямок для закладу культури та скеровують процес прийняття рішень. Стратегічний план зазвичай охоплює період від трьох до п'яти років і окреслює цілі, стратегію та тактику установи. Стратегічний план часто розробляється вищим керівництвом і включає внесок зацікавлених сторін, таких як персонал, члени правління та лідери громади.

Оперативні плани – це короткотермінові плани, які детально описують повсякденну діяльність установи. Вони, як правило, розробляються керівниками середньої ланки і охоплюють період в один рік або менше. Операційні плани містять конкретні відомості про те, як заклад культури досягне своїх стратегічних цілей, включаючи розподіл ресурсів і часові рамки для завершення. Ці плани мають вирішальне значення для забезпечення того, що установа йде по шляху досягнення своїх цілей і ресурси використовуються ефективно.

Маркетингові плани – це плани, спрямовані на просування програм, подій і послуг установи серед суспільства. Вони окреслюють цільову аудиторію закладу культури, маркетингові стратегії, які будуть використані і бажані результати. Маркетингові плани мають вирішальне значення для залучення відвідувачів, підвищення впізнаваності бренду та збільшення прибутку. Вони часто розробляються маркетинговим персоналом у співпраці з іншими відділами.

Фінансові плани – це плани, які окреслюють бюджет установи та фінансові цілі. Зазвичай вони охоплюють період в один рік і включають прогнозовані доходи, оцінку витрат і джерела фінансування. Фінансові плани мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб заклад культури мала ресурси, необхідні для досягнення своїх цілей і ефективної роботи. Вони часто розробляються фінансовими менеджерами у співпраці з іншими відділами.

Плани матеріально-технічного забезпечення приміщень – це плани, які зосереджуються на фізичній інфраструктурі установи.

Вони детально описують поточні приміщення закладу, їх стан та плани щодо реконструкції чи модернізації. Плани приміщень мають вирішальне значення для того, щоб установа мала достатній простір і обладнання для підтримки своїх програм і послуг. Вони часто розробляються керівниками закладів у співпраці з іншими відділами.

Підсумовуючи, планування має вирішальне значення в сфері культури для досягнення організаційних цілей і забезпечення ефективного використання ресурсів. Стратегічні плани визначають напрямок і скеровують процес прийняття рішень, тоді як оперативні плани містять конкретні деталі щодо того, як досягти стратегічних цілей. Маркетингові плани мають вирішальне значення для просування програм і послуг установи, тоді як фінансові плани гарантують, що установа має ресурси, необхідні для ефективної роботи. Плани матеріально-технічного забезпечення зосереджені на фізичній інфраструктурі закладу та гарантують, що він має достатній простір і обладнання для підтримки своїх програм і послуг. Використовуючи ці різні типи планів, заклади культури можуть досягти своїх цілей і зробити внесок у розвиток яскравого культурного ландшафту.



Контрольні питання

1. Що передбачає плануванню?
2. Яким ключовим принципом має відповідати ефективне планування?
3. Чому планування є функцією менеджера?
4. Що включають в себе етапи процесу планування?
5. Чому стратегічне і тактичне планування є двома важливими компонентами процесу планування в будь-якій установі культури?
6. Яка специфіка стратегічних цілей і планів закладу культури?
7. Як тактичні цілі та плани допомагають установам культури досягати своїх стратегічних цілей?
8. Якими типами планів заклади культури керують у своїй діяльності?



Рекомендована література до теми:

[1, 4, 5, 10, 11, 24, 25]

Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВ

Технологія управління персоналом відіграє вирішальну роль у сфері культури та мистецтва. Галузь культури та мистецтва є унікальною галуззю, яка потребує спеціальних навичок і знань для успішного управління та роботи. Технологія управління персоналом відноситься до інструментів, методів і стратегій, які використовуються для ефективного управління людьми. У цьому модулі йтиметься про важливість технології управління персоналом у сфері культури та мистецтва.

Одним із найважливіших аспектів технології управління персоналом у сфері культури та мистецтва є підбір та відбір персоналу. Набір і відбір правильних людей є важливими для успіху будь-якої організації. У галузі культури та мистецтва вкрай важливо мати людей з відповідними навичками, досвідом і пристрасстю до роботи. Технологія управління персоналом надає інструменти та методи, які можна використовувати для виявлення, залучення та вибору правильних людей для роботи. Ці інструменти можуть включати аналіз роботи, структуру компетенції та психометричне тестування та ін.

Іншим важливим аспектом технології управління персоналом у галузі культури та мистецтва є навчання та розвиток. Креативна індустрія постійно розвивається, тому вкрай важливо йти в ногу з останніми тенденціями та технологіями. Технологія управління персоналом надає інструменти та методи, які можна використовувати для навчання та розвитку людей у галузі. Ці інструменти можуть включати, серед іншого, електронне навчання, коучинг, наставництво та навчання на робочому місці.

Управління продуктивністю є ще одним важливим аспектом технології управління персоналом у сфері культури та мистецтва. Управління продуктивністю стосується процесу встановлення цілей, моніторингу та оцінки ефективності, надання зворотного зв'язку. Важливо мати ефективну систему управління продуктивністю, щоб гарантувати, що люди працюють якнайкраще. Інструменти та методи, які можна використовувати для ефективного управління продуктивністю можуть включати, серед іншого, системи оцінки ефективності, рамки постановки цілей та механізми зворотного зв'язку.

Нарешті, технологія управління персоналом може бути використана при залученні до індустрії культури та мистецтва – сектору, який потребує людей з різними навичками і досвідом. Дуже важливо мати різноманітну та інклюзивну робочу силу, щоб галузь залишалася динамічною та актуальною. Технологія управління персоналом надає інструменти та методи, які можуть включати, серед іншого, навчання різноманітності та інклюзії, їх показники, програми наставництва та коучингу.

Підсумовуючи, технологія управління персоналом відіграє вирішальну роль у сфері культури та мистецтва. Вона надає інструменти, методи та стратегії, які можна використовувати для ефективного управління людьми в галузі. Наймання та відбір, навчання та розвиток, управління результативністю, а також різноманітність та залучення є критичними аспектами технології управління персоналом у галузі культури та мистецтва. Використовуючи технологію управління персоналом, організації в галузі можуть залучати, розвивати та утримувати найкращих людей і, зрештою, досягати своїх цілей і завдань.

ТЕМА 4. **КАДРОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАТОРІВ** **КУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

4.1. Організація діяльності з управління кадрами сфери культури.

4.2. HR-менеджер.

4.3. Завдання сучасної кадрової служби.

4.4. Порядок підбору, підготовки та розстановки персоналу.

4.5. Оцінка персоналу.

4.6. Кадрова політика підприємства.

4.7. Система підвищення кваліфікації та атестація кадрів.

4.8. Безперервна освіта та підвищення кваліфікації кадрів.

Організатори культурних заходів відіграють життєво важливу роль в успіху культурних заходів. Ці особи відповідають за планування, організацію та проведення культурних заходів, таких як концерти, фестивалі, виставки та інші заходи, присвячені мистецтву та культурі. Персонал організаторів культурної діяльності має декілька унікальних характеристик, які роблять їх ефективними у своїх ролях. У даній темі йтиметься про кадрову характеристику організаторів культурної діяльності.

Першою характерною особливістю персоналу організаторів культурної діяльності є творчість.

Організатори культурної діяльності мають бути творчими особистостями, здатними розвивати інноваційні ідеї культурних заходів. Вони повинні вміти мислити нестандартно та вигадувати унікальні концепції, які захоплять уяву аудиторії. Креативність має вирішальне значення в культурному секторі, оскільки вона дозволяє організаторам розробляти події, які є унікальними, захоплюючими та такими, що запам'ятовуються.

Другою характерною особливістю персоналу організаторів культурної діяльності є увага до деталей.

Організатори культурних заходів повинні бути прискіпливими людьми, які вміють приділяти увагу найменшим деталям події. Вони повинні вміти керувати матеріально-технічним оснащенням заходу, включаючи безпеку місць, організацію транспорту, управління бюджетами та координацію з артистами і виконавцями. Увага до деталей має вирішальне значення в культурному секторі, оскільки це гарантує, що заходи проходять успішно і за найвищими стандартами.

Третьою характерною особливістю персоналу організаторів культурної діяльності є відмінні комунікативні навички.

Організатори культурних заходів повинні бути чудовими комунікаторами, які можуть співпрацювати з артистами, виконавцями та іншими зацікавленими сторонами для проведення успішних заходів. Вони повинні вміти укладати контракти, розвивати відносини зі спонсорами і партнерами та керувати очікуваннями аудиторії. Відмінні комунікативні навички є важливими в культурному секторі, оскільки вони дозволяють організаторам будувати відносини та ефективно співпрацювати з іншими.

Четвертою характерною особливістю персоналу організаторів культурної діяльності є знання про культуру.

Організатори культурної діяльності повинні мати глибоке розуміння сфери мистецтва та культури. Вони повинні знати про історію та різні форми мистецтва, місцеві культурні традиції. Ці знання є критично важливими в культурному секторі, оскільки вони дозволяють організаторам розробляти заходи, які є культурно актуальними та привабливими.

П'ятою характеристикою персоналу організаторів культурної діяльності є адаптивність.

Організатори культурної діяльності мають бути адаптованими особами, здатними справлятися з мінливими обставинами та несподіваними викликами. Вони повинні вміти швидко реагувати на зміни на ринку, коригувати бюджети та розробляти плани на випадок непередбачених обставин. Адаптивність має вирішальне значення в культурному секторі, оскільки вона дозволяє організаторам керувати невизначеністю та проводити успішні заходи в середовищі, яке швидко змінюється.

Підсумовуючи, персонал організаторів культурної діяльності має декілька унікальних характеристик, які роблять їх ефективними у своїх ролях. Ці люди креативні, скрупульозні, чудово спілкуються, знають культуру та здатні адаптуватися. Ці характеристики дозволяють організаторам розробляти інноваційні заходи, ефективно керувати логістикою, налагоджувати відносини із зацікавленими сторонами, розробляти культурні заходи та керувати невизначеністю в середовищі, що швидко змінюється. Організатори культурної діяльності відіграють вирішальну роль а їхні характеристики є ключовими для забезпечення в успіху культурних заходів.

4.1. Організація діяльності з управління кадрами сфери культури

Діяльність з управління персоналом необхідна для успіху будь-якої організації, в тому числі й у сфері культури. Сфера культури унікальна і управління персоналом у цій галузі потребує спеціалізованого підходу. Ефективне управління персоналом може допомогти установам у культурному секторі залучати і утримувати найкращі таланти, розвивати їхні навички, знання та, зрештою, досягати своїх цілей. У даній підтемі йтиметься про організацію діяльності з управління персоналом у сфері культури.

Першим кроком в організації діяльності з управління персоналом у сфері культури є формування чіткого розуміння цілей і завдань організації. Це передбачає визначення місії організації, визначення її цінностей і культури, а також розуміння її стратегічних пріоритетів. Ця інформація має вирішальне значення для розробки стратегій управління персоналом, які відповідають цілям організації.

Другим кроком є розробка комплексного кадрового плану. Цей план має визначити потреби організації в персоналі, включаючи навички та досвід, необхідні для виконання різних ролей. Він також повинен включати плани найму і відбору, навчання і розвитку та управління продуктивністю.

Наймання та відбір є критично важливими елементами управління персоналом у сфері культури. Організаціям у цій галузі необхідно залучати й утримувати найкращих талантів, щоб забезпечити успіх своїх заходів і програм. Стратегії найму та відбору можуть включати рекламу вакансій, використання соціальних мереж для залучення кандидатів та відвідування ярмарків вакансій у галузі культури.

Навчання та розвиток також є важливими елементами управління персоналом у сфері культури. Культурні заходи та програми постійно розвиваються, а персонал повинен йти в ногу з останніми тенденціями та технологіями. Стратегії навчання та розвитку можуть включати відвідування галузевих конференцій і семінарів, участь у програмах онлайн-навчання та навчання на робочому місці.

Управління продуктивністю є ще одним важливим елементом керівництва персоналом у сфері культури. Ефективні стратегії управління продуктивністю можуть допомогти організаціям виявити та вирішити проблеми продуктивності, розвинути таланти та покращити залучення працівників. Вони можуть включати регулярні перевірки ефективності, встановлення цілей та завдань, а також надання зворотного зв'язку та інструктаж співробітників.

Нарешті, різноманітність та інклюзивність є важливими факторами управління персоналом у секторі культури. Організації в цій галузі повинні переконатися, що їхня робоча сила є різноманітною та інклюзивною, щоб відображати спільноти, яким вони служать. Стратегії різноманітності та інклюзії можуть включати розробку політики та процедур для забезпечення рівних можливостей, проведення тренінгів щодо культурної чутливості та впровадження показників різноманітності та інклюзії для моніторингу прогресу.

Підсумовуючи, ефективне управління персоналом має вирішальне значення для успіху організацій у секторі культури. Організація діяльності з управління персоналом передбачає: розвиток чіткого розуміння цілей і завдань організації, розробку комплексного плану людських ресурсів, впровадження ефектив-

ного найму та відбору, навчання та розвитку, стратегії управління продуктивністю, сприяння різноманітності та інклюзії. Розробляючи та впроваджуючи ефективні стратегії управління персоналом, організації в культурному секторі можуть залучати та утримувати найкращих талантів, розвивати їхні навички і знання та, зрештою, досягати своїх цілей

4.2. HR-менеджер

Менеджери з персоналу (HR) відіграють вирішальну роль в установах культури, оскільки вони відповідають за управління робочою силою компанії. Менеджери з персоналу несуть відповідальність за набір і наймання працівників, надання їм пільг, адміністрування їх програм навчання та розвитку, управління відносинами з ними та забезпечення дотримання трудового законодавства й правил. У цій підтемі ми обговоримо роль менеджера з персоналу, навички, необхідні для того, щоб стати йому успішним і проблеми, з якими вони стикаються

Роль менеджера з персоналу є багатогранною та включає низку обов'язків.

- Основним його обов'язком є підбір, співбесіда та наймання співробітників.

- Вони повинні гарантувати, що працівники отримують необхідну підготовку та розвиток для ефективного виконання своєї роботи.

- Вони несуть відповідальність за адміністрування пільг для працівників, таких як медичне страхування та пенсійні плани, а також за управління стосунками з робітниками, включаючи дисциплінарні заходи та вирішення конфліктів.

- Вони повинні забезпечити дотримання трудового законодавства і нормативних актів, таких як закони про мінімальну заробітну плату та правила безпеки на робочому місці.

Менеджери з персоналу стикаються з цілою низкою викликів на своїх посадах, включаючи управління різноманітною робочою силою, управління моральним духом і мотивацією співробітників, а також забезпечення відповідності трудовому законодавству та нормам, що постійно змінюються. Щоб бути успішним менеджером з персоналу, потрібно володіти рядом навичок і якостей:

- відмінні комунікативні навички, оскільки вони повинні взаємодіяти зі співробітниками на всіх рівнях організації;

- бути добре організованими та приділяти особливу увагу деталям, оскільки вони ведуть складну документацію працівників і забезпечують дотримання трудового законодавства та правил;
- навички вирішення проблем, оскільки вони повинні вміти улагоджувати конфлікти між працівниками та керувати складними питаннями відносин між ними;
- бути високоетичними та мати сильне почуття чесності, оскільки вони відповідають за управління конфіденційною інформацією про співробітників;
- орієнтуватися в складних відносинах з іншими членами організації, включаючи вище керівництво, керівників відділів і співробітників;
- керувати бюджетними обмеженнями та ефективно розподіляти ресурси, щоб забезпечити задоволення потреб організації в робочій силі.

Підсумовуючи, роль менеджера з персоналу має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Менеджери з персоналу несуть відповідальність за управління трудовим колективом компанії, забезпечення дотримання трудового законодавства та правил, а також сприяння розвитку та залученню працівників. Щоб бути успішним менеджером з персоналу, потрібно володіти низкою навичок і якостей, включаючи відмінні комунікативні і організаційні здібності та сильні навички вирішення проблем. Менеджери з персоналу стикаються з низкою проблем на своїх посадах, включаючи управління різноманітною робочою силою та налагодження складних відносин з іншими членами організації. Незважаючи на ці проблеми, менеджери з персоналу відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху своїх організацій.

4.3. Завдання сучасної кадрової служби

Роль кадрової служби з роками еволюціонувала. У минулому вона розглядалась як функція підтримки, яка керувала такими адміністративними завданнями, як нарахування заробітної плати та виплати працівникам. Сьогодні сучасна кадрова служба є більш стратегічною і відіграє вирішальну роль в управлінні найціннішим активом організації – її робочою силою. У цій підтемі ми обговоримо завдання сучасної кадрової служби, включаючи набір і відбір, залучення співробітників, управління продуктивністю та розвиток талантів.

Підбір кадрів є одним з ключових завдань сучасної кадрової служби. Кадрова служба відповідає за:

- визначення кадрових потреб організації;
- розробку посадових інструкцій;
- розміщення оголошень про роботу;
- перевірку резюме;
- співбесіду з кандидатами;
- прийняття рішень щодо найму.

На сьогоднішньому конкурентному ринку праці сучасна кадрова служба також має зосередитися на створенні сильного бренду роботодавця, щоб залучити найкращих талантів.

Ще одним важливим завданням сучасної кадрової служби є причетність робітників. Залучені працівники більш продуктивні, мотивовані та віддані своїй роботі. Сучасна кадрова служба повинна зосереджуватися на створенні позитивного робочого середовища, сприянні балансу між роботою та особистим життям і пропонувати можливості для кар'єрного зростання та розвитку. Служба персоналу також повинна забезпечувати співробітників регулярним зворотним зв'язком і визнанням для підвищення рівня причетності.

Управління продуктивністю – ще одне важливе завдання сучасної кадрової служби. Воно передбачає встановлення цілей ефективності, надання регулярного зворотного зв'язку та вирішення проблем продуктивності. Сучасна кадрова служба повинна гарантувати, що співробітники отримують належне навчання та розвиток для досягнення своїх цілей продуктивності. Служба персоналу також повинна виявляти та вирішувати будь-які проблеми продуктивності, щоб гарантувати, що працівники виконують свої посадові обов'язки.

Розвиток талантів – ще одне важливе завдання сучасної кадрової служби, яка повинна зосередитися на виявленні талантів, здібностей співробітників і наданні їм можливостей для розвитку цих навичок. Це включає в себе надання програм навчання та розвитку наставництва, лідерства та тренінгів. Кадрова служба також повинна тісно співпрацювати з керівництвом організації, щоб визначити майбутні потреби в талантах і розробити стратегії для задоволення цих потреб.

Підсумовуючи, роль сучасної кадрової служби еволюціонує від управління адміністративними завданнями до більш стратегічної ролі, яка зосереджується на управлінні найціннішим

активом організації, її робочою силою. До ключових завдань сучасної кадрової служби відносяться підбір і відбір персоналу, залучення співробітників, управління продуктивністю, розвиток талантів. Щоб бути ефективною, сучасна кадрова служба повинна мати сильні комунікативні навички, глибоке розуміння культури та цінностей організації, а також зобов'язана розвивати та підтримувати своїх співробітників. Зосереджуючись на цих завданнях, сучасна кадрова служба може допомогти організаціям залучити й утримати найкращих талантів і досягти своїх стратегічних цілей.

4.4. Порядок підбору, підготовки та розстановки персоналу

Відбір, навчання та розстановка персоналу є критично важливими процесами в будь-якій організації. Добре розроблений процес гарантує, що правильні кандидати будуть відібрані, навчені та розміщені на посадах, де вони зможуть процвітати та сприяти успіху організації. У цій підтемі розглянемо порядок підбору, навчання та розстановки кадрів.

Підбір

Першим кроком у процесі відбору є визначення навичок і кваліфікації, необхідних для посади. Це включає в себе розробку опису посади та визначення ключових компетенцій, необхідних для успіху на посаді. Після того, як посадова інструкція розроблена, організація може розпочати набір кандидатів за допомогою оголошень про роботу, рекомендацій та інших методів найму. Тоді організація може переглядати резюме, проводити співбесіди та оцінювати навички та компетенцію кандидатів, щоб визначити найбільш кваліфікованих з них на посаду.

Навчання

Після того, як організація вибере найбільш кваліфікованих кандидатів, наступним кроком є надання їм необхідного навчання для ефективного виконання своєї роботи. Це включає в себе навчання політикам і процедурам компанії, спеціальним навичкам роботи та м'яким навичкам, таким як спілкування та лідерство. Організація може забезпечити навчання різними методами, включаючи навчання в аудиторії, онлайн, на робочому місці та програми наставництва. Мета навчання полягає в тому, щоб переконатися, що працівники мають необхідні навички та знання для ефективного виконання своєї роботи та сприяння успіху організації.

Розстановка

Після того, як кандидатів буде відібрано та навчено, завершальним кроком є призначення їх на відповідні ролі. Це включає в себе розподіл посадових обов'язків, встановлення цілей ефективності та надання регулярних відгуків про їхню роботу. Організація також повинна забезпечити, щоб працівники мали необхідні ресурси та підтримку для ефективного виконання своєї роботи. Це включає надання доступу до технологій, обладнання та інших ресурсів, необхідних для виконання їх роботи. Мета розстановки полягає в тому, щоб переконатися, що співробітники знаходяться на посадах, де вони можуть процвітати та сприяти успіху організації.

Підсумовуючи, відбір, навчання та розстановка персоналу є критично важливими процесами в будь-якій організації. Процедура відбору передбачає визначення навичок і кваліфікації, необхідних для посади, перевірку резюме, проведення співбесід та оцінку навичок і компетенцій кандидатів. Процес навчання передбачає надання працівникам необхідного навчання для ефективного виконання роботи, тоді як процес працевлаштування передбачає розподіл посадових обов'язків і надання необхідних ресурсів і підтримки. Дотримуючись добре розробленої процедури відбору, навчання та розстановки персоналу, організації можуть забезпечити наявність відповідних працівників на правильних посадах і налаштуватися на успіх.

4.5. Оцінка персоналу

Оцінка персоналу є критично важливим процесом у будь-якій організації. Це включає оцінку продуктивності співробітників, визначення областей для вдосконалення та надання зворотного зв'язку, щоб допомогти працівникам повністю реалізувати свій потенціал. У цій підтемі ми обговоримо важливість оцінювання персоналу та ключові кроки цього процесу.

Важливість оцінки персоналу:

Оцінка персоналу важлива з кількох причин:

- *По-перше*, це допомагає визначити сильні та слабкі сторони працівників, дозволяючи закладам культури запропонувати цільові програми навчання та розвитку, щоб допомогти працівникам покращити свої навички.

- *По-друге*, це допомагає установам культури приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення, бонусів та інших винагород.

- *По-третє*, це допомагає визначити високоефективних співробітників, яких можна розвинути в майбутніх лідерів.

Етапи оцінки персоналу:

1. Постановка цілей

Першим кроком в оцінці персоналу є встановлення чітких цілей і очікувань продуктивності для кожного працівника. Це передбачає розробку посадових інструкцій, які чітко визначають посадові обов'язки, ключові показники ефективності та очікувані результати.

2. Збір даних

Наступним кроком є збір даних про продуктивність співробітників. Це можна зробити за допомогою різноманітних методів, включаючи самооцінку, колегіальне оцінювання, відгуки клієнтів і показники ефективності.

3. Оцінка

Після того, як дані зібрані, настав час оцінити продуктивність співробітників. Це передбачає перегляд даних і порівняння продуктивності співробітників із встановленими цілями та очікуваними результатами.

4. Зворотній зв'язок

Після завершення оцінювання важливо надати працівнику зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок має бути конкретним, конструктивним і зосередженим на визначенні областей для покращення.

5. План удосконалення

Після того, як отримано відгук, важливо розробити план удосконалення. Це передбачає визначення конкретних дій, які працівник може вжити для покращення продуктивності, встановлення часових рамок і надання підтримки та досягнення своїх цілей.

6. Подальші дії

Останнім кроком є подальші дії з працівником для моніторингу прогресу та надання постійної підтримки. Це може включати регулярні перевірки, додаткове навчання або коучинг, щоб допомогти працівнику досягти своїх цілей.

Підсумовуючи, оцінка персоналу є критично важливим процесом, який допомагає організаціям визначати сильні та слабкі сторони співробітників, приймати обґрунтовані рішення щодо просування по службі та винагород, а також розвивати майбутніх лідерів. Ключові етапи оцінки персоналу включають встановлення цілей, збір даних, оцінку, зворотній зв'язок, планування вдосконалення та подальші дії. Дотримуючись цих кроків, організації можуть переконатися, що вони мають високоефективну робочу силу, яка віддана досягненню своїх цілей і сприяє успіху організації.

4.6. Кадрова політика підприємства

Кадрова політика підприємства – це набір керівних принципів, процедур і стратегій, які регулюють управління працівниками. Політика окреслює принципи та методи, якими керується підбір, розвиток та утримання персоналу. У цій підтемі ми обговоримо важливість кадрової політики та ключові елементи, з яких складається ефективна кадрова політика.

Важливість кадрової політики

Кадрова політика підприємства важлива з кількох причин.

- *По-перше*, це допомагає переконатися, що в закладі культури всі люди на правильних ролях і володіють необхідними навичками та компетенціями для досягнення цілей організації.

- *По-друге*, вона забезпечує основу для управління продуктивністю співробітників, включаючи встановлення очікуваних результатів, надання зворотного зв'язку та розвиток навичок і компетенцій співробітників.

- *По-третє*, це допомагає створити позитивне робоче середовище, яке сприяє залученню співробітників, задоволенню роботою та утриманню.

Ключові елементи ефективної кадрової політики:

1. Наймання та відбір

Політика має окреслювати процес найму та відбору працівників, включаючи посадові інструкції, відбір кандидатів, співбесіди та перевірку рекомендацій.

2. Компенсації та пільги

Вона повинна окреслювати філософію компенсацій та пільг закладу культури і надавати вказівки щодо визначення зарплат, бонусів та інших винагород.

3. Управління продуктивністю

Політика повинна окреслювати процес встановлення очікуваних результатів, надання зворотного зв'язку та розвитку навичок і компетенції працівників.

4. Розвиток працівників

Політика має містити вказівки щодо програм навчання та розвитку, щоб допомогти працівникам покращити свої навички та просунути свою кар'єру в закладі культури.

5. Відносини з працівниками

Вона повинна окреслювати підхід закладу культури до відносин з працівниками, включаючи вирішення конфліктів, процедури розгляду скарг та ініціативи щодо залучення працівників.

6. Безпека на робочому місці

Політика повинна окреслювати підхід закладу культури до безпеки на робочому місці, включаючи процедури та навчання щодо охорони праці.

7. Різноманітність та інклюзивність

Політика має окреслювати зобов'язання організації щодо різноманітності та інклюзивності, включаючи рівні можливості працевлаштування та антидискримінаційну політику.

Підсумовуючи, ефективна кадрова політика є важливою для управління працівниками будь-якої установи культури. Політика повинна включати вказівки щодо найму та відбору, винагороди та пільг, управління продуктивністю, розвитку працівників, стосунків із працівниками, безпеки на робочому місці, а також різноманітності та залучення. Впроваджуючи ефективну кадрову політику, заклади культури можуть гарантувати, що вони мають всіх людей на правильних ролях, створюють позитивне робоче середовище та сприяють залученню працівників і задоволенню роботою.

4.7. Система підвищення кваліфікації та атестація кадрів

У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється і в умовах високої конкуренції закладам культури як ніколи важливо інвестувати в професійний розвиток та сертифікацію свого персоналу. Система професійного розвитку і сертифікації персоналу має структурований підхід до навчання та атестації співробітників, який допомагає переконатися, що вони володіють

навичками та знаннями, необхідними для успішного виконання своїх функцій і сприяння успіху установи культури.

Першим кроком у розробці такої системи є визначення конкретних навичок і областей знань, необхідних для кожної посади в організації. Це можна зробити, проаналізувавши посадові інструкції, провівши опитування поточних співробітників і проконсультувавшись з експертами галузі. Після визначення необхідних навичок і галузей знань можна розробити навчальні програми для цих сфер.

Програми навчання можуть мати різні форми:

- особисті семінари;
- онлайн-курси;
- навчання на робочому місці;
- програми наставництва.

Програми мають бути:

- гнучкими, щоб працівники могли виконувати їх у власному темпі та відповідно до свого графіку.
- адаптовані до конкретних потреб кожного працівника, щоб вони могли пройти навчання у сферах, де потребують найбільшого вдосконалення.

Після завершення навчальних програм працівники повинні мати можливість отримати сертифікат у своїх сферах знань. Сертифікація – це офіційне визнання володіння особою певним набором навичок або знань. Сертифікати можна отримати за допомогою різноманітних каналів, наприклад професійних організацій, регуляторних органів або навчальних закладів. Ці сертифікати є доказом того, що особа відповідає певному стандарту компетентності у своїй галузі і їх можна використовувати для демонстрації досвіду роботодавцям, клієнтам і колегам. Перевага сертифікації полягає в тому, що вона може забезпечити чіткий шлях для просування по службі. Багато професій вимагають певних сертифікатів, щоб перейти до більш високого рівня відповідальності або взяти на себе спеціалізовані ролі в установі культури. Отримавши ці сертифікати, люди можуть продемонструвати свою прихильність до даної професії та готовність продовжувати вчитися і розвиватися у своїй галузі.

Програми сертифікації забезпечують офіційне визнання навичок і знань співробітника та можуть бути використані для демонстрації клієнтам того, що в закладі культури є висококваліфікована та обізнана робоча сила.

Програми сертифікації можуть бути розроблені власними силами або надані галузевими організаціями чи професійними асоціаціями. Програми мають бути складними, щоб працівники були справді обізнаними та кваліфікованими у своїй галузі знань. Співробітники, які успішно пройшли сертифікаційні програми, мають бути визнані закладом культури та можуть мати право на додаткову компенсацію чи інші заохочення.

Однак у сертифікації також є деякі потенційні недоліки. Наприклад, деякі програми сертифікації можуть бути надто дорогими, займати надто багато часу, інколи вважатися непотрібними або зайвими, особливо якщо особа вже має великий досвід у своїй галузі.

Окрім забезпечення програм навчання та сертифікації, установи культури також повинні заохочувати працівників до постійного професійного розвитку. Це може включати:

- відвідування галузевих конференцій і семінарів;
- отримання наукового ступеня;
- отримання сертифікатів;
- участь у професійних мережевих групах.

Заохочуючи постійний професійний розвиток, закладам культури можуть гарантувати, що їхній персонал завжди в курсі останніх тенденцій і технологій у своїй галузі.

Підсумовуючи, система професійного розвитку та сертифікації персоналу є важливою для закладів культури, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та успішними в сучасному бізнес-середовищі. Інвестуючи в навчання та сертифікацію свого персоналу, установи культури можуть переконатися, що їхні працівники володіють навичками та знаннями, необхідними для досягнення успіху і зможуть надавати своїм клієнтам високоякісні продукти та послуги. Сертифікація може служити доказом того, що особа відповідає певному стандарту компетентності у своїй галузі, і може надати чіткий шлях для просування по службі. Хоча сертифікація має потенційні недоліки, вона залишається важливим інструментом стандартизації навичок і знань у різних професіях.

4.8. Безперервна освіта та підвищення кваліфікації кадрів

У сучасному світі, який швидко змінюється, важливо, щоб люди продовжували навчатися та розвивати свої навички та знання протягом усієї своєї кар'єри. Безперервна освіта та професійний розвиток персоналу означає безперервний процес навчання та

вдосконалення своїх здібностей, щоб залишатися актуальними та відповідними у своїй галузі.

Однією з переваг безперервної освіти та професійного розвитку є те, що вони можуть допомогти людям просуватися в кар'єрі. Здобуваючи нові навички та знання, люди можуть стати більш цінними для своїх роботодавців і можуть отримати право на підвищення або більш високооплачувані посади. Крім того, постійне навчання може допомогти людям бути в курсі останніх тенденцій і технологій у своїй галузі, що може дати їм конкурентну перевагу над однолітками.

Ще одна перевага безперервної освіти та професійного розвитку полягає в тому, що вони можуть підвищити задоволеність роботою. Навчання новим навичкам і прийняття нових викликів можуть допомогти людям почуватися більш залученими та заповненими у своїй роботі. Крім того, можливості професійного розвитку можуть надати людям можливість спілкуватися з колегами, відвідувати конференції та заходи, а також співпрацювати над проектами з іншими професіоналами у своїй галузі.

Безперервна освіта та професійний розвиток можуть приймати різні форми, такі як:

- відвідування конференцій і семінарів;
- участь в онлайн-курсах;
- здобуття наукового ступеня;
- отримання сертифікатів;
- участь у програмах наставництва;
- коучинг.

Ці можливості мають бути пристосовані до конкретних потреб та інтересів особи, щоб максимізувати їхню ефективність.

Роботодавці можуть відігравати ключову роль у підтримці безперервної освіти та професійного розвитку свого персоналу. Вони можуть забезпечити фінансування програм навчання або запропонувати гнучкий графік, який дозволить співробітникам отримати освітні можливості. Крім того, роботодавці можуть надати працівникам можливість взяти на себе нові виклики та обов'язки в закладі культури, що може слугувати формою професійного розвитку.

Підсумовуючи, безперервна освіта та професійний розвиток є важливими для людей, які хочуть досягти успіху та процвітати в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється. Інвестуючи в постійне навчання та розвиток, люди

можуть вдосконалювати свої навички та знання, підвищувати задоволеність роботою та просуватися в кар'єрі. Роботодавці, які підтримують безперервну освіту та професійний розвиток свого персоналу, можуть отримати вигоду від більш кваліфікованої та залученої робочої сили.



Контрольні питання

1. Чому технологія управління персоналом відіграє вирішальну роль у сфері культури та мистецтва?
2. Які є унікальні характеристики персоналу організаторів культурної діяльності?
3. Що передбачає організація діяльності з управління персоналом?
4. Які потрібні навички і якості щоб бути успішним менеджером з персоналу?
5. Які завдання сучасної кадрової служби?
6. Чому відбір, навчання та розстановка персоналу є критично важливими процесами в будь-якій організації?
7. Які ключові етапи оцінки персоналу?
8. Що повинна включати ефективна кадрова політика для управління працівниками будь-якої установи культури?
9. Чому система професійного розвитку та сертифікації персоналу є важливою для закладів культури?
10. Чому необхідно підтримувати безперервну освіту та професійний розвиток персоналу закладів культури?



Рекомендована література до теми:

[1, 4, 5, 10, 11, 24, 25]

ТЕМА 5. СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ КУЛЬТУРИ

- 5.1. Моральне та матеріальне стимулювання.
- 5.2. Зміст мотивації та види мотивів.
- 5.3. Внутрішня та зовнішня винагорода.
- 5.4. Відмінність у поняттях мотиву та стимулу.
- 5.5. Модель мотивації А. Маслоу.
- 5.6. Види успіху та відповідні їм типи мотивації і особистості.
- 5.7. Використання мотивації менеджерами
- 5.8. Організація оплати праці як система стимулювання.

Працівники культури відіграють важливу роль у суспільстві, створюючи і поширюючи мистецтво, музику, літературу, фільми та інші культурні продукти, які збагачують життя та сприяють нашому почуттю ідентичності і спільності. Однак культурна робота може бути складною: Вона пов'язана з тривалим робочим часом, низькою оплатою та обмеженою гарантією роботи. Щоб переконатися, що працівники культури мотивовані та стимульовані у своїй роботі, важливо створити сприятливе і винагороджуване середовище, що визнає їхній внесок і надає можливості для росту та розвитку. У цій темі обговоримо важливість стимулювання та мотивації працівників культури та деякі стратегії для досягнення цих цілей.

Одним із найважливіших способів стимулювання та мотивації працівників культури є надання їм можливостей для професійного розвитку. Це може включати доступ до навчальних та освітніх програм, наставництва та можливості спілкування. Вкладаючи кошти в навички та знання працівників культури, роботодавці можуть продемонструвати свою прихильність зростанню та розвитку своїх співробітників, одночасно покращуючи якість виробленої культурної продукції. Можливості професійного розвитку також можуть допомогти усунути прогалини в навичках і підготувати працівників культури до майбутніх викликів і можливостей.

Ще один важливий спосіб стимулювати та мотивувати працівників культури – це забезпечити їм сприятливе та інклюзивне робоче середовище. Це може включати сприяння балансу між роботою і особистим життям, надання можливостей

для гнучкої організації роботи, виховання культури, співпраці та творчості. Культурні працівники процвітають у середовищі, де відчувають, що їх цінують і поважають, їхній внесок визнають та відзначають, де вони мають почуття приналежності до спільноти.

Визнання та винагорода також є важливими для стимулювання та мотивації працівників культури. Це може включати публічне визнання досягнень, нагороди та премії, а також фінансові заохочення. Визнаючи і винагороджуючи видатні досягнення в культурній роботі, роботодавці можуть продемонструвати свою вдячність за наполегливу працю та самовідданість своїх працівників, водночас заохочуючи їх прагнути до ще більших досягнень у майбутньому.

Нарешті, працівників культури часто мотивує соціальний і культурний вплив їхньої роботи. Зв'язуючи працівників культури з аудиторією та спільнотами, яким вони служать, роботодавці можуть допомогти їм зрозуміти важливість внеску та позитивний вплив, який вони мають на суспільство. Культурні працівники, які відчувають мету та сенс у своїй роботі, мають більше шансів бути мотивованими та залученими, а також виробляти високоякісні культурні продукти, які резонують у аудиторії.

Підсумовуючи, стимулювання та мотивація працівників культури має важливе значення для сприяння творчості, інноваційності та досконалості в культурному виробництві. Надаючи можливості для професійного розвитку, створюючи сприятливе та інклюзивне робоче середовище, визнаючи та винагороджуючи досконалість, а також з'єднуючи працівників культури з їхньою аудиторією та громадами, роботодавці можуть допомогти забезпечити залучення, мотивацію та стимулювання працівників культури до своєї роботи. Зрештою, це призведе до створення високоякісних культурних продуктів, які збагачують наше життя та сприяють культурній життєздатності суспільства.

5.1. Моральне та матеріальне стимулювання

Моральне та матеріальне стимулювання є двома фундаментальними аспектами людського життя, які часто вважаються важливими для особистого та суспільного розвитку. У той час як матеріальне стимулювання стосується матеріальних благ, таких як гроші, майно та фізичний комфорт, моральне стимулювання пов'язане з нематеріальними аспектами, такими як цінності, етика

та переконання. У цій підтемі ми обговоримо ці аспекти стимуляції та їх важливість у нашому житті.

Матеріальна стимуляція зазвичай асоціюється з придбанням багатства та фізичного комфорту. Гроші, майно часто сприймаються як джерело щастя та задоволення тому, що вони забезпечують засоби для задоволення основних потреб, таких як їжа, житло та одяг. Крім того, матеріальне багатство також надає ширший доступ до можливостей і досвіду, які не могли бути недоступні раніше. Однак надмірний акцент на цьому стимулюванні може призвести до нездорової заклопотаності матеріальними благами, часто за рахунок інших важливих аспектів життя. Це також може призвести до жадібності, егоїзму та відсутності емпатії до інших.

З іншого боку, моральне стимулювання стосується розвитку сильного етичного та морального компасу, що передбачає виховання таких цінностей, як чесність, порядність, емпатія та доброта, які не тільки важливі для індивідуального росту та розвитку, але й відіграють вирішальну роль у побудові сильних і стійких спільнот. Моральна стимуляція забезпечує відчуття мети та сенсу життя поза матеріальним багатством. Це допомагає людям розвинути почуття самосвідомості та більше цінувати взаємозв'язок усіх істот. Крім того, моральне стимулювання також допомагає виховувати почуття соціальної відповідальності, заохочуючи людей працювати над покращенням суспільства в цілому.

Хоча як матеріальне, так і моральне стимулювання важливі, потрібно знайти баланс між ними. Надмірна матеріальна стимуляція може призвести до відчуття порожнечі та незадоволення. Важливо визнати, що самі по собі матеріальні багатства не можуть принести довготривалого щастя та задоволення. З іншого боку, моральне стимулювання забезпечує відчуття мети та сенсу, які можуть підтримувати людей у важкі часи. Це також допомагає виховувати стійкість, емпатію та почуття зв'язку, які мають вирішальне значення для особистого та суспільного зростання.

Підсумовуючи, моральне та матеріальне стимулювання є двома важливими аспектами людського життя. У той час як матеріальне стимулювання дає відчутні переваги, моральне стимулювання допомагає культивувати цінності, етику та переконання, важливі для індивідуального та суспільного зростання. Обидва ці аспекти стимуляції необхідні і важливо знайти баланс між ними. Визнаючи цінність як морального, так і матеріального стимулювання, ми можемо вести більш насичене і цілеспрямоване життя та робити внесок у покращення суспільства в цілому.

5.2. Зміст мотивації та види мотивів

Мотивація – складне і багатогранне поняття, яке відіграє вирішальну роль у поведінці людини. Це стосується внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людей діяти певним чином. Зміст мотивації відноситься до цілей, бажань і потреб, які спонукають людей до певних дій. З іншого боку, типи мотивів стосуються різних категорій мотивації, які спонукають людей поводитися певним чином. У цій підтемі обговоримо зміст мотивації та різні види мотивів.

Зміст мотивації можна умовно розділити на два типи:

- внутрішня;
- зовнішня.

Внутрішня мотивація стосується прагнення брати участь у певній діяльності чи поведінці, оскільки це за своєю суттю приносить задоволення чи задоволення. Вона керується внутрішніми бажаннями, інтересами та потребами людини, а не зовнішніми винагородами чи стимулами. Наприклад, людина, яка любить малювати, може брати участь у цій діяльності просто тому, що вважає це приємним і повноцінним, а не заради будь-якої зовнішньої винагороди чи визнання.

З іншого боку, *зовнішня мотивація* стосується прагнення брати участь у певній діяльності чи поведінці через зовнішні винагороди чи стимули. Нею керує бажання отримати зовнішні винагороди, такі як гроші, визнання чи похвала, а не власне задоволення від виконаної діяльності. Наприклад, працівник може працювати понаднормово, щоб отримати бонус або підвищення, а не тому, що йому подобається сама робота.

Окрім внутрішньої та зовнішньої мотивації, мотиви також можна класифікувати на основі їх джерела:

- *біологічні мотиви* – пов'язані з основними фізіологічними потребами індивіда, такими як голод, спрага, сон. Вони є важливими для виживання та благополуччя індивіда;
- *соціальні мотиви*, навпаки, пов'язані з потребою індивіда в соціальній взаємодії, визнанні та приналежності. Вони обумовлені бажанням створити значущі стосунки та зв'язки з іншими;
- *пізнавальні мотиви* пов'язані з думками, переконаннями та установками індивіда. Вони обумовлені бажанням зрозуміти

навколишній світ, осмислити свій досвід, сформуванати переконання та думки;

- *естетичні мотиви* пов'язані з оцінкою індивідом краси, творчості, мистецтва. Вони обумовлені бажанням відчутти красу та творчість у різних формах, таких як музика, мистецтво, література та природа;

- *мотиви досягнення* пов'язані з бажанням людини досягти досконалості, успіху та особистісного зростання. Вони обумовлені бажанням досягти складних цілей, розвинути нові навички та подолати перешкоди.

Підсумовуючи, мотивація – це комплексне поняття, яке обумовлюється низкою факторів, включаючи зміст мотивації та різні типи мотивів. Зміст мотивації можна в цілому розділити на внутрішню та зовнішню мотивацію, тоді як мотиви можна класифікувати на основі їх джерела, наприклад, біологічні, соціальні, когнітивні, естетичні мотиви та мотиви досягнення. Розуміючи різні типи мотивів, які керують людською поведінкою, ми можемо розвинути глибше розуміння факторів, які впливають на нашу власну поведінку та поведінку інших. Ці знання можуть допомогти нам розробити стратегії для досягнення особистих і професійних цілей, а також для побудови міцних і повноцінних стосунків з іншими.

5.3. Внутрішня та зовнішня винагорода

Внутрішні та зовнішні винагороди – це два типи винагород, які зазвичай використовуються для мотивації людей у різних ситуаціях. Внутрішні винагороди стосуються внутрішнього задоволення та насолоди, які люди отримують від участі в певній діяльності чи поведінці. З іншого боку, зовнішні винагороди стосуються зовнішніх винагород, таких як гроші, визнання або похвала, які люди отримують за участь у певній діяльності чи поведінці. У цій підтемі обговоримо відмінності між внутрішньою та зовнішньою винагородами та їхній вплив на мотивацію і поведінку.

Внутрішні винагороди походять від внутрішнього задоволення та насолоди, які люди відчувають, займаючись певною діяльністю чи поведінкою. Вони обумовлюються внутрішніми бажаннями, інтересами та потребами людини, а не зовнішніми винагородами чи стимулами. Наприклад, людина, яка любить грати на гітарі, може отримувати задоволення і насолоду від гри навіть без будь-якої зовнішньої винагороди чи визнання. Внутрішні винагороди

часто асоціюються з відчуттям особистого задоволення, досягнень і автономії.

З іншого боку, *зовнішні винагороди* – це зовнішні стимули, які люди отримують за участь у певній діяльності чи поведінці. Ці винагороди можуть приймати різні форми, включаючи гроші, визнання, похвалу та підвищення. Зовнішні винагороди часто використовуються як засіб мотивації людей брати участь у певній діяльності чи поведінці. Наприклад, працівник може працювати понаднормово, щоб отримати бонус або підвищення, а не тому, що йому подобається сама робота. Зовнішні винагороди часто асоціюються з почуттям зовнішнього самоствердження, конкурентоспроможності та бажанням догодити іншим.

Хоча як внутрішні, так і зовнішні винагороди можуть бути ефективними для мотивації людей, вони по-різному впливають на поведінку та мотивацію. Внутрішні винагороди часто є більш стійкими та тривалими, ніж зовнішні, оскільки вони обумовлені внутрішнім задоволенням і насолодою, а не зовнішнім підтвердженням. Люди, які мотивовані внутрішньою винагородою, часто більш самостійні, творчі та залучені до своєї роботи. Вони також мають більшу ймовірність розвинути почуття причетності та відповідальності за свою працю, що призводить до підвищення задоволеності роботою та відданості.

З іншого боку, зовнішні винагороди можуть не призвести до стійкої мотивації та залучення і є більш ефективними у короткостроковій перспективі. Особи, мотивовані цими винагородами, можуть стати залежними від зовнішньої перевірки та, можливо, менш схильні до розвитку почуття причетності та відповідальності за свою роботу. Крім того, зовнішні винагороди також можуть призвести до зосередження на них, а не на самому завданні, що може призвести до зниження креативності та здатності вирішувати проблеми.

Підсумовуючи, внутрішні та зовнішні винагороди – це два типи винагород, які зазвичай використовуються для мотивації людей у різних ситуаціях. Хоча обидва види винагород можуть бути ефективними для мотивації людей, вони по-різному впливають на поведінку. Внутрішні винагороди часто є більш стійкими та тривалими, тоді як зовнішні можуть бути ефективними в короткостроковій перспективі, але можуть не призвести до стійкої мотивації та залучення. Розуміючи відмінності між внутрішніми та зовнішніми винагородами, ми можемо розробити стратегії мотивації людей у спосіб, який призведе до стійкої залученості, творчості та особистої реалізації.

5.4. Відмінність у поняттях мотиву та стимулу

Поняття мотиву та стимулу часто використовуються як синоніми, але вони відносяться до різних аспектів людської поведінки. Мотив відноситься до внутрішнього психологічного стану, який керує поведінкою, тоді як стимул відноситься до зовнішньої події або ситуації, яка викликає відповідь. У цій підтемі дослідимо відмінності між поняттями мотиву та стимулу та їх роль у поведінці людини.

Мотив – це внутрішній психологічний стан, який керує поведінкою. Це потреба або бажання, які людина відчуває і спонукає її діяти. Мотиви можуть бути усвідомленими або неусвідомленими і на них можуть впливати різноманітні фактори, включаючи біологічні, соціальні та психологічні. Наприклад, голод є біологічним мотивом, який спонукає людей шукати їжу, тоді як бажання соціального визнання є соціальним мотивом, який спонукає людей шукати схвалення інших. Мотиви часто складні і можуть бути різними за інтенсивністю, тривалістю та специфікою.

З іншого боку, стимул – це зовнішня подія або ситуація, яка викликає реакцію. Це може бути сенсорне подразнення, як-от звук, погляд або дотик, або соціальна підказка, як-от посмішка чи похмурість. Стимули можуть бути позитивними або негативними і відрізнятися за інтенсивністю, тривалістю та частотою. Наприклад, гучний шум є стимулом, який може викликати здивування, тоді як посмішка є соціальним стимулом, який може викликати позитивну емоційну реакцію.

Основна відмінність понять мотив і стимул полягає в тому, що мотиви внутрішні, а стимули зовнішні. Мотиви обумовлені внутрішніми психологічними станами, тоді як стимули – це зовнішні події, які викликають реакцію. Мотиви можуть впливати на те, як люди сприймають стимули та реагують на них, але вони не тотожні стимулам. Наприклад, людина, яка відчуває голод, швидше за все відреагує на подразник їжі, але її почуття голоду – це не те саме, що сама їжа.

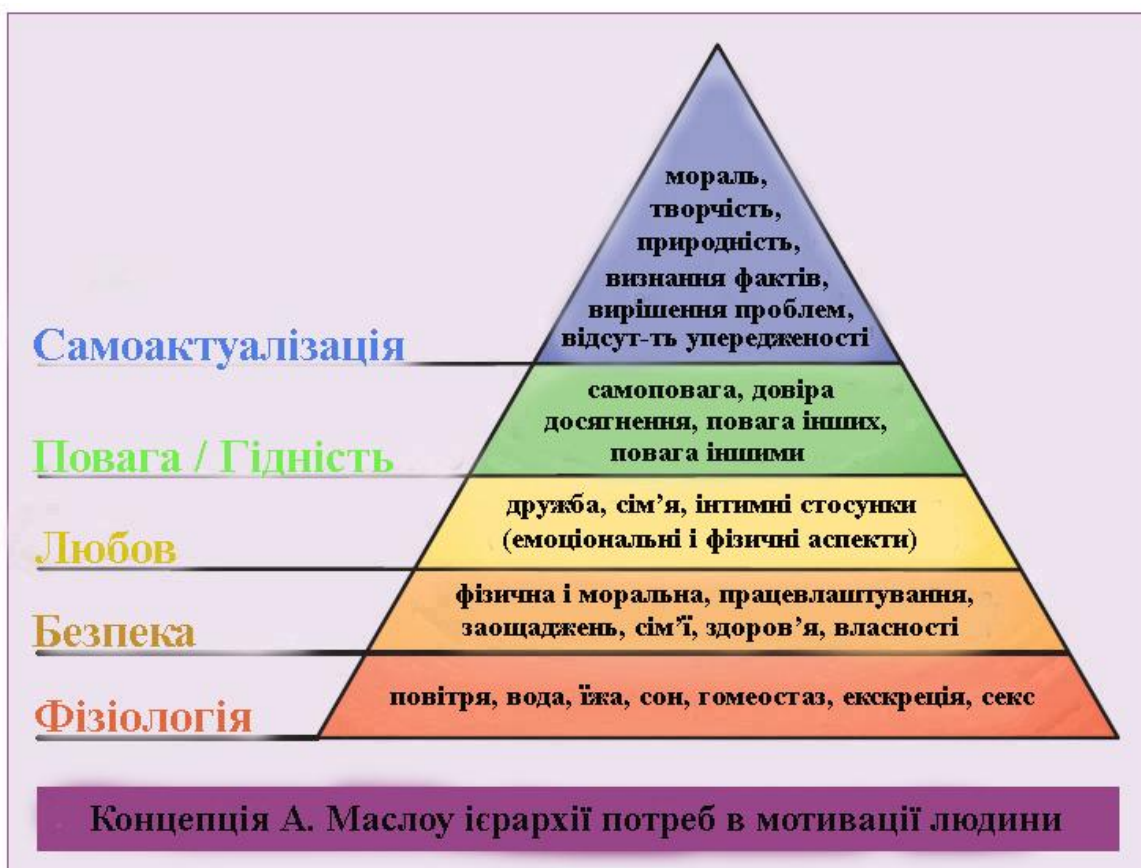
Ще одна важлива відмінність між мотивами та стимулами полягає в тому, що мотиви можуть керувати поведінкою навіть за відсутності певного стимулу. Наприклад, індивід, мотивований бажанням визнання, може працювати над досягненням своїх цілей навіть за відсутності певного зовнішнього стимулу. Навпаки, стимули викликають відповіді лише тоді, коли вони присутні. Наприклад, вид смачної їжі може викликати реакцію голоду, але відсутність їжі не обов'язково може усунути мотив голоду.

Підсумовуючи, поняття мотиву та стимулу є різними аспектами людської поведінки. Мотив відноситься до внутрішнього психологічного стану, який керує поведінкою, тоді як стимул відноситься до зовнішньої події або ситуації, яка викликає відповідь. Хоча мотиви та стимули можуть взаємодіяти, впливаючи на поведінку, вони не є взаємозамінними поняттями. Розуміючи відмінності між мотивами та стимулами, ми можемо отримати краще розуміння складних факторів, які керують людською поведінкою.

5.5. Модель мотивації А. Маслоу

Абрахам Маслоу, американський психолог, представив свою теорію ієрархії потреб у 1940-х роках, яка стала відомою як модель мотивації Маслоу. Ця модель все ще широко використовується в сучасній психології та менеджменті, оскільки вона дає розуміння основних людських потреб, які мотивують поведінку. У цій підтемі дослідимо ключові елементи моделі мотивації Маслоу та їх актуальність у сучасному світі.

Ієрархія потреб Маслоу являє собою п'ятирівневу піраміду, яка класифікує людські потреби, що мотивують поведінку.



• *Перший рівень* ієрархії – це фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, житло. Ці базові потреби мають бути задоволені до того, як можна буде розглянути потреби вищого рівня.

• *Другий рівень* – це потреби безпеки, включаючи особисту безпеку, працевлаштування та здоров'я.

• *Третій рівень* – це потреби в любові та причетності, такі як сім'я, дружба та інтимність.

• *Четвертий рівень* – це потреби в повазі, включаючи самооцінку, визнання та досягнення.

• *П'ятий рівень* – це потреби в самоактуалізації, такі як творчість, вирішення проблем і особистісне зростання.

Модель мотивації Маслоу є важливою, оскільки вона підкреслює основні потреби людини, які повинні бути задоволені, перш ніж індивід зможе зосередитися на потребах вищого рівня. Наприклад, якщо людина голодна, відчуває спрагу або холод, вона не може зосередитися на задоволенні своїх потреб у любові та причетності. Подібним чином, якщо людина не відчувається в безпеці, вона не може зосередитися на досягненні своїх потреб поваги. Розуміння цієї ієрархії може допомогти менеджерам і керівникам мотивувати своїх співробітників, перш за все задовольняючи їхні основні потреби.

Окрім створення основи для розуміння людської мотивації, модель Маслоу використовувалася для пояснення різноманітних явищ, наприклад, чому люди часто надають перевагу своїм матеріальним потребам над духовними чи емоційними або чому деякі працівники більш мотивовані досягати своїх цілей, ніж інші. Люди, які вже задовольнили свої базові потреби, швидше за все, будуть мотивовані досягти своїх потреб вищого рівня.

Однак модель мотивації Маслоу критикували за надмірне спрощення людської поведінки. Деякі психологи стверджують, що ієрархія потреб не є універсальною, оскільки деякі культури віддають перевагу іншим потребам. Крім того, модель Маслоу не враховує той факт, що люди можуть бути одночасно мотивовані кількома потребами. Наприклад, людину може спонукати як її потреба в самоповазі, так і потреба в любові та причетності.

Незважаючи на цю критику, модель мотивації Маслоу залишається корисним інструментом для розуміння людської поведінки. Визначення базових потреб, які мотивують людей, може допомогти менеджерам і лідерам створити більш ефективні стратегії мотивації

своїх співробітників. Це також може допомогти людям зрозуміти власні мотиви та відповідно визначити пріоритети своїх цілей.

На закінчення можна сказати, що модель мотивації Маслоу є фундаментальною теорією в галузі психології та управління. Визначаючи основні людські потреби, які мотивують поведінку, вона дає зрозуміти, чому люди поведуться певним чином. Хоча вона має свої обмеження, але залишається цінним інструментом для розуміння людської поведінки та розробки ефективних стратегій мотивації.

5.6. Види успіху та відповідні їм типи мотивації і особистості

Успіх можна визначити як досягнення мети або бажаного результату. Однак його визначення може сильно відрізнятись від однієї людини до іншої. Деякі можуть розглядати успіх як матеріальне багатство чи соціальний статус, а інші як особисте зростання чи духовне просвітлення. У цій підтемі дослідимо різні види успіху і відповідні їм основні типи мотивації та особистості.

Перший вид успіху – матеріальний

Матеріальний успіх стосується накопичення багатства, майна та соціального статусу. Люди, яких мотивує матеріальний успіх, як правило, керуються зовнішніми винагородами, такими як гроші, влада та визнання. Ці люди часто мають особистість типу А, яка характеризується змагальністю, агресивністю та націленістю на досягнення. Вони часто дуже амбітні та невтомно працюють для реалізації своїх цілей.

Другий вид успіху – особистий

Він означає досягнення особистого зростання, щастя та самореалізації. Люди, яких мотивує особистий успіх, як правило, керуються внутрішніми винагородами, такими як відчуття мети, сенсу та задоволення. Ці люди часто мають особистість типу В, яка характеризується більш спокійним і невимушеним підходом до життя. Вони надають пріоритет своєму особистому благополуччю і менше стурбовані зовнішніми винагородами.

Третій вид успіху – соціальний

Він означає досягнення соціальних зв'язків, дружби та позитивних стосунків. Люди, яких мотивує соціальний успіх, як правило, керуються бажанням прийняття, приналежності та

схвалення з боку інших. Ці люди часто мають особистість типу С, яка характеризується зосередженістю на співпраці, гармонії та емоційному вираженні. Вони, як правило, дуже чуйні та співчутливі і надають пріоритет своїм стосункам з іншими.

Четвертий вид успіху – духовний

Він означає досягнення внутрішнього миру, мудрості та просвітлення. Люди, мотивовані духовним успіхом, як правило, керуються прагненням до трансцендентності, самоусвідомлення та глибшого розуміння світу. Ці люди часто мають особистість типу D, яка характеризується самоаналізом, інтуїцією та орієнтацією на духовність. Вони, як правило, віддають пріоритет своєму внутрішньому розвитку і налаштовані на свій внутрішній світ.

Підсумовуючи, успіх можна визначити багатьма різними способами, і відповідні основні типи мотивації та типи особистості відрізняються відповідно. Матеріальний успіх часто асоціюється з особистістю типу А, особистий успіх – з особистістю типу В, соціальний успіх – з особистістю типу С, а духовний успіх – з особистістю типу D. Розуміння цих різних видів успіху та відповідних типів мотивації та особистості може допомогти людям краще зрозуміти себе та свої цілі, а також розробити стратегії для досягнення успіху в обраній сфері.

5.7. Використання мотивації менеджерами

Мотивація є ключовим фактором у практиці управління, оскільки вона відіграє значну роль у залученні працівників, продуктивності та задоволенні роботою. Мотивацію можна визначити як рушійну силу поведінки, на яку можуть впливати внутрішні або зовнішні фактори. У цій підтемі дослідимо використання мотивації в практиці управління, включно з її перевагами та різними підходами.

Однією з головних переваг мотивації в практиці управління є підвищення залученості співробітників, що може призвести до підвищення рівня продуктивності, креативності та задоволення від роботи. Мотивація також може покращити показники утримання працівників, оскільки мотивовані працівники з меншою ймовірністю залишать роботу або шукатимуть роботу в іншому місці.

У практиці менеджменту існує кілька різних підходів до мотивації.

Одним із підходів є використання стимулів, таких як бонуси, підвищення та програми визнання. Ці заохочення можуть бути використані для винагороди співробітників за їх продуктивність і мотивації працювати більше та досягати своїх цілей.

Інший підхід полягає у використанні повноважень, що передбачає надання працівникам більшого контролю над їх роботою та процесами прийняття рішень. Розширення прав і можливостей може допомогти підвищити мотивацію працівників, даючи їм відчуття власності та відповідальності за свою роботу, що може призвести до більш високого рівня залученості та задоволення від роботи.

Використання цілепокладання є ще одним підходом до мотивації в практиці менеджменту. Встановлення чітких, досяжних цілей може допомогти співробітникам зосередити свої зусилля та залишатися мотивованими, оскільки вони мають чітке відчуття напрямку та мети. Цей підхід також може допомогти покращити спілкування та співпрацю між співробітниками, оскільки вони працюють разом для досягнення своїх цілей.

Нарешті, використання зворотного зв'язку є ще одним важливим аспектом мотивації в практиці управління. Надання регулярного зворотного зв'язку працівникам може допомогти їм залишатися мотивованими та залученими, оскільки вони отримують керівництво та підтримку в роботі. Зворотній зв'язок також може допомогти визначити сфери для покращення, які можна вирішити за допомогою програм навчання або розвитку.

Підсумовуючи, мотивація є важливим компонентом практики управління, оскільки вона відіграє вирішальну роль у залученні працівників, продуктивності та задоволенні роботою. Існує кілька різних підходів до мотивації, включаючи використання стимулів, надання повноважень, цілепокладання та зворотний зв'язок. Розуміючи різні підходи до мотивації та ефективно впроваджуючи їх, менеджери можуть створити вмотивовану та залучену робочу силу, яка може призвести до покращення бізнес-результатів та успіху.

5.8. Організація оплати праці як система стимулювання

Організація оплати праці на підприємстві відіграє вирішальну роль у мотивації працівників і загальному успіху закладу культури. Заробітну плату можна розглядати як систему заохочень, яка винагороджує працівників за їх результативність і стимулює їх

більше працювати та досягати поставлених цілей. У цій підтемі дослідимо організацію оплати праці на підприємстві як систему стимулювання, в тому числі її переваги та різні підходи.

Однією з головних переваг добре організованої системи оплати праці є мотивація працівників. Коли співробітники отримують винагороду за результативність, вони, швидше за все, будуть мотивовані працювати більше та досягати своїх цілей. Це може призвести до підвищення продуктивності, вищого рівня залученості та покращення бізнес-результатів.

Існує кілька різних підходів до організації оплати праці на підприємстві.

Одним із підходів є використання фіксованої заробітної плати, яка є встановленою сумою грошей, яка виплачується працівникам незалежно від їхньої роботи. Незважаючи на те, що такий підхід створює у співробітників відчуття стабільності та безпеки, він може бути неефективним у мотивації працівників працювати якнайкраще.

Іншим підходом є використання оплати праці за результатами роботи, яка прив'язана до продуктивності працівника. Це може мати форму бонусів, комісійних або програм розподілу прибутку. Цей підхід може бути дуже ефективним у мотивації співробітників працювати якнайкраще, оскільки вони отримують пряму винагороду за свою роботу.

Третій підхід полягає у використанні системи, заснованої на заслугах, яка винагороджує працівників на основі їхніх навичок, досвіду та продуктивності. Такий підхід може допомогти створити більш справедливую систему винагороди, оскільки працівники отримують винагороду на основі їх внеску в організацію.

Оплата на основі комісійної винагороди – ще одна система оплати праці, яка зазвичай використовується на посадах продавців. Співробітники отримують винагороду залежно від обсягу продажів, які вони здійснюють, що може стати сильним стимулом продавати якомога більше.

Незалежно від підходу, який використовується, важливо забезпечити прозорість системи оплати праці та чітке розуміння її працівниками. Це може допомогти зміцнити довіру та впевненість серед робітників, оскільки вони розуміють, як оцінюється їхня робота та як вони будуть винагороджені за свої зусилля.

Підсумовуючи, організація оплати праці на підприємстві відіграє вирішальну роль у мотивації працівників і загальному успіху організації. Запровадивши добре організовану систему

заохочень, таку як оплата за результатами роботи або система заслуг, менеджери можуть створити вмотивовану та залучену робочу силу, яка може призвести до покращення бізнес-результатів та успіху.



Контрольні питання

1. Які є стратегії стимулювання та мотивації працівників культури?
2. Чим відрізняється моральне та матеріальне стимулювання?
3. У чому полягають особливості внутрішньої та зовнішньої мотивації?
4. Як можна класифікувати мотиви на основі їх джерела?
5. Які відмінності між внутрішньою та зовнішньою винагородами та їхній вплив на мотивацію і поведінку?
6. Які відмінності між поняттями мотиву та стимулу та їх роль у поведінці людини?
7. Чому ключові елементи моделі мотивації Маслоу актуальні у сучасному світі?
8. Як розуміння різних видів успіху та відповідних типів мотивації особистості може допомогти розробити стратегії для досягнення успіху в обраній сфері?
9. Які існують різні підходи до мотивації у практиці менеджменту?
10. Які є підходи до організації оплати праці?



Рекомендована література до теми:

[1, 4, 5, 10, 11, 24, 25]

ТЕМА 6. ЛІДЕРСТВО ТА СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

- 6.1. Стиль роботи керівника у сфері культури та мистецтва.
- 6.2. Концепція лідерства.
- 6.3. Соціально-психологічні функції керівника.
- 6.4. Характеристика стилів Х та Y Дугласа Макгрегора.
- 6.5. Чинники формування та динаміка розвитку стилів керівництва.
- 6.6. Вільний час та відпочинок керівника.
- 6.7. Робочий час. Тайм-менеджмент.
- 6.8. Робоче місце керівника.
- 6.9. Відкритість та доступність керівника.
- 6.10. Стиль роботи із підлеглими.
- 6.11. Методи роботи із відвідувачами.
- 6.12. Функції секретаря керівника.

Лідерство – це здатність надихати та направляти групу людей на досягнення спільної мети. Хороший лідер – це той, хто може ефективно спілкуватися, приймати рішення та надихати своїх послідовників на повну реалізацію їх потенціалу. Існують різні типи стилів лідерства, кожен зі своїми сильними та слабкими сторонами. У цій темі розглянемо концепцію лідерства та його різні стилі.

Поняття лідерства можна простежити з давніх часів, коли королі та королеви правили своїми країнами. У наш час лідерство не обмежується лише тими, хто займає владні позиції, його можна знайти в різних сферах життя, наприклад у бізнесі, спорті, політиці та навіть удома. Головна роль лідера – створити бачення та надихнути інших на його досягнення. Хороший лідер повинен вміти ефективно спілкуватися, мотивувати своїх послідовників і приймати обґрунтовані рішення.

Стилi керiвництва можна роздiлити на три основнi категорiї:

- авторитарний;
- демократичний;
- делегований.

Авторитарне лідерство, також відоме як автократичне, характеризується лідером, який приймає рішення без консультацій зі своїми послідовниками. Він зберігає суворий контроль над своїми послідовниками і не дозволяє їм піддавати сумніву або

оскаржувати свій авторитет. Хоча цей стиль лідерства ефективний у певних ситуаціях, він також може призвести до відсутності креативності та мотивації серед послідовників.

З іншого боку, *демократичне лідерство* характеризується лідером, який залучає своїх послідовників до процесу прийняття рішень. Він заохочує участь, цінує різноманітність думок і сприяє створенню середовища для співпраці. Цей стиль лідерства може призвести до підвищення креативності, мотивації та задоволеності роботою серед послідовників. Однак це також може призвести до відсутності орієнтації та зосередженості, якщо лідер не в змозі приймати рішучі рішення.

Лідерство *laissez-faire*, також відоме як *делеговане лідерство*, характеризується лідером, який делегує завдання та обов'язки своїм послідовникам, не надаючи особливих вказівок чи вказівок. Цей стиль лідерства може бути ефективним, якщо підлеглі мають досвід і здатні працювати самостійно. Однак це також може призвести до плутанини та недостатньої продуктивності, якщо працівники не впевнені чого від них очікують.

Окрім трьох основних стилів лідерства, існують також інші стилі, такі як:

- трансформаційний;
- транзакційний;
- службовий.

Трансформаційне лідерство характеризується лідером, який надихає та мотивує своїх послідовників для досягнення спільного бачення.

Транзакційне лідерство, з іншого боку, характеризується лідером, який винагороджує або карає послідовників на основі їх продуктивності.

Службове характеризується лідером, який ставить потреби своїх послідовників на перше місце та надає перевагу їхньому добробуту над своїм власним.

Підсумовуючи, лідерство є важливим компонентом будь-якої організації чи групи. Хороший лідер повинен вміти ефективно спілкуватися, мотивувати своїх послідовників і приймати обґрунтовані рішення. Існують різні стилі лідерства, кожен зі своїми сильними та слабкими сторонами. Розуміння цих стилів може допомогти людям стати більш ефективними лідерами та працювати над досягненням своїх цілей.

6.1. Стиль роботи керівника у сфері культури та мистецтва

Сфера послуг(культури та мистецтва) – це галузь, яка надає клієнтам нематеріальні товари або послуги. і вимагає від менеджерів відмінних лідерських і управлінських навичок для досягнення успіху. Стиль роботи менеджера в цій сфері має вирішальне значення для успіху закладу культури. У цій підтемі дослідимо стиль роботи менеджера у сфері культури та мистецтва та його значення для досягнення цілей установи.

Однією з найважливіших рис менеджера у сфері послуг є здатність виконувати багато завдань одночасно.

Менеджерам у цій галузі доводиться виконувати одночасно, наприклад, нагляд за обслуговуванням клієнтів, управління співробітниками, забезпечення якості послуг, що надаються і виконання адміністративних обов'язків. Як наслідок, менеджери у сфері послуг повинні мати чудові навички управління часом, щоб ефективно жонглювати цими обов'язками. Навички тайм-менеджменту допомагають менеджерам розставляти пріоритети завдань, делегувати обов'язки та ефективно керувати своїм часом.

Ще один важливий аспект стилю роботи менеджера в сфері послуг – відмінні комунікативні навички.

Менеджери повинні ефективно спілкуватися зі співробітниками, клієнтами та зацікавленими сторонами, щоб забезпечити безперебійну роботу закладу культури. Ефективна комунікація допомагає менеджерам будувати міцні стосунки зі співробітниками та клієнтами, надавати чіткі інструкції та ефективно вирішувати проблеми.

Менеджери у сфері послуг також повинні мати сильні лідерські якості які допомагають керівникам мотивувати працівників, давати чіткі вказівки та показувати приклад.

Вони повинні бути в змозі надихнути свою команду працювати над спільною метою, надавати вказівки та створювати позитивне робоче середовище.

Менеджери у сфері послуг також повинні бути адаптивними та гнучкими.

Сфера послуг постійно розвивається, і менеджери повинні вміти швидко адаптуватися до змін. Вони повинні мати можливість покращувати свої стратегії та процедури, щоб йти в ногу зі змінними тенденціями, уподобаннями клієнтів і технологічним прогресом.

Менеджери повинні гарантувати, що їхня команда завжди забезпечує відмінне обслуговування клієнтів. Вони повинні навчити співробітників своєчасно розглядати скарги відвідувачів, оперативно надавати рішення та гарантувати, що клієнти залишатимуться задоволеними. Менеджери також повинні бути доступними для клієнтів і співробітників, щоб відповісти на запитання та вирішити будь-які проблеми, які можуть виникнути.

Підсумовуючи, стиль роботи менеджера у сфері послуг має вирішальне значення для успіху закладу культури. Менеджери повинні володіти відмінними навичками багатозадачності, ефективного спілкування, сильного лідерства, бути адаптивними і гнучкими та забезпечувати відмінне обслуговування клієнтів. Втілюючи ці риси, менеджери можуть створити позитивне робоче середовище, побудувати міцні стосунки зі співробітниками та клієнтами та досягти організаційних цілей.

6.2. Концепція лідерства

Лідерство – це концепція, яка вивчалася та обговорювалася століттями. Це складне явище, яке має різні інтерпретації та застосування залежно від контексту та точки зору. Однак за своєю суттю лідерство можна визначити як здатність впливати та надихати інших на досягнення спільної мети чи бачення.

Лідерство – це не лише наявність авторитету чи влади; мова йде про те, щоб направляти та мотивувати інших до успіху. Лідери повинні володіти низкою якостей, які дозволяють їм надихати інших і впливати на них, включаючи бачення, комунікативні навички, емпатію, чесність і готовність йти на ризик.

Одним із ключових аспектів лідерства є бачення.

Лідер повинен чітко розуміти свої цілі та шлях до їх досягнення. Він повинен мати можливість донести це бачення до своєї команди та надихнути їх працювати над цим. Лідеру, якому бракує чіткого бачення, важко мотивувати свою команду та досягти успіху.

Ефективне спілкування є ще одним важливим аспектом лідерства.

Лідер повинен вміти чітко та коротко сформулювати своє бачення команді. Він повинен вміти слухати та розуміти точки зору та проблеми членів команди та використовувати цю інформацію для покращення своїх навичок спілкування та прийняття рішень.

Емпатія – ще одна важлива якість, якою повинні володіти лідери.

Лідери повинні вміти розуміти емоції і почуття членів своєї команди та використовувати це розуміння для створення позитивного робочого середовища. Співчутливий лідер, швидше за все, заслужить довіру своєї команди та може створити культуру поваги і співпраці.

Чесність також має вирішальне значення для лідерів.

Лідер повинен бути чесним і прозорим у своїх діях і рішеннях. Він повинен мати можливість нести відповідальність і завжди демонструвати етичну поведінку. Лідеру, якому не вистачає чесності, може бути важко завоювати довіру і повагу своєї команди та досягти своїх цілей.

Лідери повинні бути готові ризикувати.

Лідерство часто передбачає прийняття важких рішень і сміливі дії. Лідеру, який не бажає ризикувати, може бути важко надихнути команду вийти за межі зони комфорту та повністю реалізувати свій потенціал.

Підсумовуючи, лідерство – це складне та багатогранне поняття. Ефективні лідери повинні володіти низкою якостей, включаючи бачення, комунікативні навички, емпатію, чесність і готовність йти на ризик. Втілюючи ці якості, лідери можуть надихати свою команду та впливати на неї на успіх і створювати позитивне робоче середовище, яке сприяє зростанню та досягненням.

6.3. Соціально-психологічні функції керівника

У будь-якій організації керівник відіграє вирішальну роль у забезпеченні досягнення цілей компанії. Таким чином, соціально-психологічна природа керівника є важливим аспектом його роботи, оскільки вона впливає на його взаємодію з персоналом. У цій підтемі ми обговоримо функції соціально-психологічної природи менеджера по відношенню до свого персоналу.

Соціально-психологічна природа менеджера стосується здатності людини розуміти та орієнтуватися в складній соціальній динаміці, яка відбувається в організації. Це передбачає усвідомлення різних характерів, мотивацій та емоційних станів співробітників. Для того, щоб ефективно керувати своїм персоналом, менеджер повинен мати можливість використовувати це розуміння для побудови міцних відносин з членами своєї команди.

Однією з основних функцій соціально-психологічної природи менеджера є сприяння створенню позитивного робочого середо-

вища. Розуміючи емоції та мотивацію своїх співробітників, керівник може створити на робочому місці культуру підтримки та мотивації. Це передбачає надання позитивних відгуків, визнання досягнень співробітників і створення можливостей для професійного розвитку. Коли співробітники відчують, що їх цінують і підтримують, вони, швидше за все, будуть залучені до своєї роботи та будуть продуктивними.

Ще однією важливою соціально-психологічною функцією менеджера є забезпечення ефективного спілкування. Керівник повинен мати можливість спілкуватися зі своїми співробітниками чітко, лаконічно та легко для розуміння. Це передбачає вміння передати очікування, цілі та зворотній зв'язок конструктивним і шанобливим способом. Ефективна комунікація також важлива для побудови довіри між керівником та членами команди, що є важливим для створення згуртованого та продуктивного робочого середовища.

Соціально-психологічна природа керівника також відіграє ключову роль у мотивації співробітників. Розуміючи, що мотивує своїх співробітників, менеджер може створювати стимули та винагороди, які є значущими та ефективними. Це передбачає визнання індивідуальних досягнень, надання можливостей для зростання та просування, а також створення відчуття командної роботи та товариства. Коли співробітники мотивовані, вони, швидше за все, будуть віддані своїй роботі та проявлятимуть активність у досягненні цілей організації.

Нарешті, соціально-психологічна функція менеджера є важливою для вирішення конфліктів на робочому місці. Розуміючи різні особистості і емоційні стани своїх співробітників, керівник може ефективно врегулювати конфлікти та знайти справедливі рішення. Це передбачає вміння чути і розуміти різні точки зору та ефективно спілкуватися. Коли конфлікти вирішуються позитивним і конструктивним способом, це допомагає підтримувати позитивну робочу атмосферу та сприяє довірі й повазі між членами команди.

У підсумку, соціально-психологічна функція керівника відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні персоналом. Розуміючи різні особистості, мотивацію та емоції членів своєї команди, керівник може створити позитивну робочу атмосферу, забезпечити ефективне спілкування, мотивувати співробітників і вирішувати конфлікти в конструктивний спосіб. Зрештою, керівник, який здатний використовувати свою соціально-психологічну природу для побудови міцних стосунків зі своїми співробітниками буде більш успішним у досягненні цілей організації.

6.4. Характеристика стилів Х та Y Дугласа Макгрегора

Дуглас МакГрегор, американський соціальний психолог, у 1960-х роках запропонував два різні стилі управління, позначені Х та Y. Ці стилі актуальні й сьогодні та можуть допомогти керівникам зрозуміти їхній підхід до управління та те, як він впливає на працівників. У цій підтемі ми обговоримо характеристики стилів Х і Y, запропоновані Макгрегором.

Стиль Х припускає, що працівники за своєю природою ліниві та потребують постійного нагляду, щоб бути продуктивними. Лідери, які приймають цей стиль управління, вважають, що співробітників потрібно примушувати, погрожувати або контролювати, щоб вони завершили свою роботу. Вони вважають працівників недовірливими та незацікавленими у своїй роботі, що потребують постійного нагляду та мікроменеджменту. Вони вважають, що грошові заохочення та покарання є найкращим способом спонукати працівників працювати більше.

Лідери, які приймають стиль Х, як правило, авторитарні та ієрархічні. Вони не довіряють своїм співробітникам і більше стурбовані збереженням контролю, ніж розвитком позитивних стосунків з членами своєї команди. Вони часто використовують погрози та покарання для гарантування того, що співробітники дотримуються встановлених термінів і працюють відповідно до очікуваних стандартів.

Стиль Y передбачає, що працівники за своєю природою самомотивовані та здатні брати на себе відповідальність за свою роботу. Керівники, які прийняли цей стиль, вважають, що співробітникам можна довіряти і вони будуть наполегливо працювати та відповідати очікуванням без постійного нагляду. Вони бачать співробітників розумними та здібними і вважають, що їх робота полягає у створенні позитивного робочого середовища, яке заохочує людей до самомотивації та продуктивності.

Лідери, які приймають стиль Y, як правило, більш демократичні та активні. Вони залучають членів своєї команди до прийняття рішень і шукають їхнього внеску та відгуків. Вони надають підтримку та заохочення, а не погрози та покарання, допомагаючи працівникам розвиватися та зростати у своїх ролях.

Основна відмінність між стилем Х і стилем Y полягає в тому, як керівники бачать своїх співробітників. Стиль Х припускає, що працівники за своєю природою ліниві, і їх потрібно контролювати, щоб бути продуктивними, тоді як стиль Y передбачає, що

працівники самотивовані та здатні брати відповідальність за свою роботу. Лідери, які приймають стиль Х, як правило, авторитарні та ієрархічні, тоді як ті, хто приймає стиль Y, як правило, демократичні та активні.

Підсумовуючи, стилі управління Х і Y, запропоновані Дугласом Макгрегором, можуть допомогти лідерам зрозуміти їхній підхід до управління та те, як він впливає на їхніх співробітників. Лідери, які приймають стиль Х, як правило, авторитарні та ієрархічні, тоді як ті, хто приймає стиль Y, демократичні та активні. Розуміючи особливості кожного стилю, лідери можуть розробити підхід, який найкраще підходить для їхньої організації та її співробітників.

6.5. Чинники формування та динаміка розвитку стилів керівництва

Лідерство є вирішальним аспектом будь-якої установи культури, оскільки воно відіграє ключову роль у спрямуванні співробітників і досягненні цілей організації. Існує декілька факторів, які сприяють формуванню та динаміці стилів лідерства, і розуміння цих факторів має важливе значення для ефективного лідерства. У цій підтемі обговоримо фактори, що впливають на формування та динаміку стилів лідерства.

Одним із факторів, що сприяє формуванню стилю лідерства, є організаційна культура.

Організаційна культура відноситься до цінностей, переконань і норм, які керують поведінкою співробітників в організації. Лідери, які знають організаційну культуру, можуть адаптувати свій стиль керівництва відповідно до неї. Наприклад, в ієрархічній організації автократичний стиль керівництва може бути більш доцільним, тоді як в організації, що базується на співпраці, демократичний стиль керівництва може бути більш ефективним.

Іншим чинником, який впливає на формування стилів лідерства, є особистість і риси характеру керівника.

Лідери з сильними характеристиками та рисами, швидше за все, приймуть певний стиль лідерства. Наприклад, лідер із сильною потребою в контролі може прийняти автократичний стиль керівництва, тоді як лідер, який співпереживає та співпрацює, може прийняти демократичний стиль керівництва.

Фактором, що впливає на формування стилю керівництва, є також характер роботи та завдань, що виконуються.

У ситуаціях, коли завдання вимагають високого рівня навичок і досвіду, керівники можуть прийняти стиль керівництва *laissez-faire*, дозволяючи співробітникам працювати незалежно. Навпаки, у ситуаціях, коли завдання вимагають швидкого прийняття рішень і рішучих дій, автократичний стиль керівництва може бути більш ефективним.

На динаміку розвитку стилів лідерства також впливають зовнішні фактори, такі як економіка, політичне середовище, технологічні зміни.

У часи економічної нестабільності лідери можуть прийняти більш директивний стиль, щоб забезпечити виживання організації. Навпаки, під час зростання та процвітання лідери можуть прийняти більш активний стиль, шукаючи внеску та зворотного зв'язку від членів своєї команди.

Нарешті, на динаміку стилів лідерства також впливають поведінка та продуктивність працівників.

Лідери можуть коригувати стиль керівництва залежно від рівня продуктивності та залученості членів своєї команди. Наприклад, якщо співробітники високомотивовані та зацікавлені, лідер може прийняти більш делегуючий стиль, дозволяючи працівникам брати на себе більше відповідальності та відповідальності. Однак, якщо працівники відчувають труднощі, лідер може прийняти більш директивний стиль, щоб надавати вказівки та підтримку.

Підсумовуючи, чинники, що впливають на формування та динаміку стилів лідерства, включають організаційну культуру, особистість та риси лідера, характер роботи та завдань, які виконуються, зовнішні фактори, такі як економіка та технології, а також поведінка та продуктивність працівників. Розуміючи ці фактори, лідери можуть розробити стиль лідерства, який найкраще відповідає потребам організації та членів команди.

6.6. Вільний час та відпочинок керівника

Роль менеджера може бути виснажливою, з довгими робочими днями, стислими дедлайнами та постійним тиском для досягнення бізнес-цілей. Таким чином, важливо, щоб менеджери знаходили час для себе, щоб відпочити та відновити сили. У цій підтемі обговоримо важливість вільного часу та відпочинку менеджера, а також те, як це може принести користь як керівнику, так і організації.

По-перше, відпустка важлива для фізичного та психічного здоров'я керівника. Довгі робочі години та високий рівень стресу можуть негативно позначитися на самопочутті керівника, спричинивши виснаження, тривогу та інші проблеми зі здоров'ям. Взавши відпустку, менеджер може дати своєму тілу та розуму можливість відпочити та відновитися, зменшуючи ризик вигорання та покращуючи загальний стан здоров'я та самопочуття.

Окрім покращення здоров'я, відпустка також може допомогти керівникам підвищити продуктивність. Відпочинок і відновлення сил можуть допомогти керівникам повернутися до роботи бадьорими та енергійними, з новою креативністю та мотивацією. Це може призвести до кращого прийняття рішень, вирішення проблем і підвищення продуктивності.

Крім того, відпустка також може принести користь організації в цілому. Коли менеджери беруть відпустку, це дає можливість іншим членам команди активізуватися та взяти на себе нові обов'язки. Це може призвести до збільшення можливостей для навчання та розвитку для членів команди, покращення їхніх навичок та здібностей. Це також може призвести до більшої співпраці та командної роботи, оскільки члени команди працюють разом, щоб покрити обов'язки керівника.

Однак дуже важливо, щоб менеджери брали відпустку так, щоб це було прийнятно для організації. Їм потрібно переконатися, що вони не залишають свою команду в біді та не викликають надмірного стресу, беручи відпустку під час напружених періодів. Менеджери повинні повідомляти про плани взяти відпустку завчасно та співпрацювати з командою, щоб забезпечити виконання своїх обов'язків під час їх відсутності.

Підсумовуючи, вільний час і відпочинок менеджера є важливими для його фізичного та психічного благополуччя, а також для продуктивності. Взавши відпустку, керівники можуть відпочити, зарядитися енергією, покращити загальний стан здоров'я і самопочуття та повернутися до роботи з новими силами та творчим потенціалом. Це також може принести користь організації, надаючи можливості для навчання та розвитку для членів команди, сприяючи співпраці і командній роботі. Важливо, щоб керівники брали відпустку так, щоб це було прийнятно для організації, заздалегідь повідомляючи про свої плани та працюючи зі своєю командою, щоб забезпечити виконання обов'язків під час їх відсутності.

6.7. Робочий час. Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент – невід’ємний аспект роботи будь-якого менеджера і одним з найважливіших є управління робочим часом. Ефективне управління часом може призвести до підвищення продуктивності, кращого прийняття рішень і покращення балансу між роботою та особистим життям. У цій підтемі обговоримо важливість робочого часу для менеджерів, а також надамо деякі стратегії ефективного ним управління.

Однією з найбільших проблем, з якою стикаються менеджери, є *управління своїм робочим часом*. Через стислі терміни, численні зустрічі та проекти, а також постійний тиск, пов’язаний із досягненням бізнес-цілей, менеджери можуть легко перевтомитися. Однак ефективне управління часом може допомогти менеджерам керувати своїм робочим навантаженням і досягати кращих результатів.

Однією зі стратегій ефективного управління часом є *встановлення пріоритетів*. Керівники повинні розставляти пріоритети своїх завдань на основі їх важливості та терміновості. Це може допомогти їм спершу зосередитися на найважливіших завданнях і гарантувати, що вони будуть виконані вчасно. Вони також повинні встановлювати реальні терміни виконання кожного завдання та розбивати більші проекти на менші завдання, які можна виконати.

Ще одна стратегія ефективного управління часом – *делегування завдань*. Менеджери повинні делегувати завдання членам команди, які мають необхідні навички та досвід. Це може допомогти полегшити робоче навантаження та звільнити час для менеджера, щоб зосередитися на більш важливих завданнях. Делегування завдань також може допомогти розвинути навички та здібності членів команди, що призведе до кращих результатів у довгостроковій перспективі.

Крім того, менеджери також повинні керувати своїм робочим часом, встановлюючи чіткі межі між робочим і особистим часом та уникати надмірно тривалої роботи. Це може допомогти запобігти виснаженню, зменшити стрес і покращити баланс між роботою та особистим життям.

Нарешті, менеджери повинні регулярно переглядати та оцінювати свої стратегії управління часом. Вони повинні оцінити, що працює добре, а що потребує вдосконалення і внести відповідні корективи. Вони також повинні слухати зауваження від членів своєї

команди та зацікавлених сторін, щоб краще зрозуміти як їхні стратегії управління часом впливають на організацію.

Підсумовуючи, ефективне управління часом має вирішальне значення для успіху будь-якого керівника. Управління робочим часом, встановлення пріоритетів, делегування завдань, встановлення меж і регулярний перегляд і оцінка стратегій управління часом можуть допомогти менеджерам підвищити продуктивність, процес прийняття рішень і баланс між роботою та особистим життям. Ефективне управління часом також може призвести до кращих результатів для організації, оскільки менеджери можуть краще зосереджуватися на критичних завданнях і досягати бізнес-цілей.

6.8. Робоче місце керівника

Робоче місце керівника є важливою складовою його успіху. Це середовище, в якому вони виконують свою роботу та приймають рішення, що впливає на продуктивність закладу культури. Робоче місце керівника має бути сприятливим для його продуктивності, творчості та співпраці з іншими. У цій підтемі обговоримо важливість робочого місця керівника та фактори, які сприяють ефективній роботі.

По-перше, критичне значення має фізичне середовище робочого місця керівника. Воно повинно бути зручним, добре освітленим і не відволікаючим фактором. На робочому місці повинно бути достатньо місця для роботи менеджера та зустрічей з членами команди. Чисте та організоване робоче місце також може підвищити продуктивність і покращити психічне благополуччя керівника.

По-друге, технології відіграють життєво важливу роль на робочому місці менеджера. Менеджерам потрібен доступ до новітніх технологій, щоб залишатися на зв'язку з членами команди і зацікавленими сторонами, керувати проектами та приймати обґрунтовані рішення. Доступ до високошвидкісного Інтернету, інструменти для відеоконференцій і програмне забезпечення для спільної роботи є важливими компонентами ефективного робочого місця керівника.

По-третьє, культура робочого місця має важливе значення для успіху керівника. Позитивна культура на робочому місці може сприяти творчості, інноваціям і співпраці. Це також може створити

відчуття причетності та мотивувати членів команди працювати над досягненням спільних цілей. Керівник повинен прагнути створити на робочому місці культуру, яка сприяє довірі, відкритому спілкуванню та взаємній повазі.

По-четверте, ефективна комунікація має вирішальне значення для успіху на робочому місці керівника. Менеджер повинен встановити чіткі канали зв'язку з членами команди та зацікавленими сторонами, щоб переконатися, що всі працюють на одному боці. Регулярне спілкування може допомогти виявити та вирішити проблеми на ранній стадії, запобігаючи їх переростанню у більші проблеми.

Нарешті, робоче місце менеджера має бути гнучким і адаптованим. Оскільки бізнес-ландшафт продовжує розвиватися, менеджери повинні мати можливість адаптуватися до мінливих обставин. Робоче місце має бути розроблено таким чином, щоб підтримувати різноманітні стилі роботи, від спільних командних проектів до індивідуальної праці. Керівник також повинен бути готовий спробувати нові підходи та технології, які можуть покращити продуктивність і співпрацю.

Підсумовуючи, робоче місце керівника є критичною складовою їх успіху. Фізичне середовище, технологія, культура робочого місця, ефективна комунікація та здатність до адаптації є факторами, які сприяють ефективній роботі менеджера. Створюючи робоче місце, яке сприяє продуктивності, творчості та співпраці, менеджер може досягти кращих результатів для організації та членів команди.

6.9. Відкритість та доступність керівника

Відкритість і доступність є основними рисами для будь-якого керівника. Як лідеру важливо бути доступним для членів команди, зацікавлених сторін і клієнтів, а також створювати середовище, в якому кожен відчуває себе комфортно і ділитися своїми думками та ідеями. У цій підтемі обговоримо важливість відкритості та доступності керівника та те, як вони можуть створити робоче середовище для більшої співпраці та продуктивності.

Відкритий і доступний менеджер може:

По-перше, створити відчуття довіри на робочому місці. Коли члени команди відчувають, що їхній керівник доступний і готовий вислухати їхні проблеми, вони, швидше за все, висловляться та

поділяться своїми думками. Це може створити робоче середовище для більшої співпраці, де учасники команди відчуватимуть себе комфортно, обмінюючись ідеями один з одним і працюючи разом для досягнення спільних цілей.

По-друге, надати цінний відгук і поради членам своєї команди. Регулярне спілкування та зворотній зв'язок можуть допомогти членам команди рости та розвивати свої навички, що призведе до підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Цей зворотній зв'язок також можна використовувати для вирішення будь-яких проблем або занепокоєнь, які можуть виникнути в членів команди, запобігаючи перетворенню в них більших проблем.

По-третє, забезпечити краще розуміння цілей і завдань організації. Будучи прозорими та відкритими з членами команди, менеджери можуть створити відчуття спільної власності та відповідальності за досягнення цих цілей. Це може призвести до більш мотивованої та зацікавленої команди, яка інвестує в успіх організації.

По-четверте, підвищити рівень задоволеності клієнтів. Будучи доступним для клієнтів, прислухаючись до їхніх відгуків і вирішуючи їхні проблеми, менеджер може створити для клієнтів більш позитивний імідж. Це може призвести до підвищення лояльності клієнтів і збільшення прибутку для організації.

По-п'яте, створити позитивний баланс між роботою та особистим життям. Коли члени команди відчують, що їхній керівник доступний і готовий вислухати їхні проблеми, вони, швидше за все, відчують підтримку у своїй роботі. Це може призвести до зменшення стресу та покращення психічного здоров'я як для членів команди, так і для самого керівника.

Підсумовуючи, відкритість і доступність є основними рисами для будь-якого менеджера. Вони створюють відчуття довіри, покращують комунікацію та зворотний зв'язок, забезпечують краще розуміння цілей організації, підвищують задоволеність клієнтів і створюють позитивний баланс між роботою та особистим життям. Будучи доступним і прозорим, менеджер може створити робоче середовище для більшої співпраці та продуктивності, що призведе до кращих результатів для організації та членів її команди.

6.10. Стиль роботи із підлеглими

Стиль роботи керівника з підлеглими є важливою складовою успіху. Менеджеру важливо встановити позитивні та продуктивні стосунки з членами команди для досягнення спільних цілей. У цій підтемі обговоримо важливість стилю роботи керівника з підлеглими та як він може сприяти більш ефективній та мотивованій команді.

Стиль роботи керівника повинен

По-перше, ґрунтуватися на взаємній повазі та довірі.

Це означає ставитися до членів команди з повагою, визнавати їхні внески та цінувати їхні думки. Коли члени команди відчують, що їх поважають і цінують, вони, швидше за все, будуть мотивовані, залучені та вкладені в успіх організації.

По-друге, бути орієнтований на чітке спілкування.

Важливо налагодити відкриті лінії спілкування з членами команди, гарантуючи, що всі працюють на одному боці та досягають спільних цілей. Регулярне спілкування може допомогти виявити та вирішувати проблеми на ранній стадії, не даючи їм стати більш масштабною проблемою.

По-третьє, бути спрямований на коучинг і наставництво.

Це означає надання регулярного зворотного зв'язку і керівництва членам команди, допомагаючи їм розвивати свої навички та професійно рости. Підхід до навчання і наставництва може допомогти створити більш кваліфіковану та активну команду, що призведе до покращення продуктивності та задоволеності роботою.

По-четверте, бути орієнтований на співпрацю.

Важливо підтримувати робоче середовище для співпраці, де члени команди почуваються комфортно, працюючи разом і ділячись своїми ідеями. Співпраця може призвести до покращення креативності, інновацій та вирішення проблем, що призведе до кращих результатів для організації.

По-п'яте, бути зосереджений на підзвітності.

Важливо встановити чіткі цілі та очікування для членів команди та притягувати їх до відповідальності за свою роботу. Культура підзвітності може створити більш мотивовану та зацікавлену команду, яка інвестує в успіх організації.

Підсумовуючи, стиль роботи керівника з підлеглими є критичною складовою його успіху. Стиль роботи, заснований на взаємній повазі та довірі, чіткій комунікації, тренуванні та наставництві, співпраці та підзвітності, може сприяти більш ефективній та мотивованій роботі команди. Встановлюючи позитивні та продуктивні стосунки зі своїми підлеглими, керівник може досягти кращих результатів для організації та членів її команди.

6.11. Методи роботи із відвідувачами

Робота з відвідувачами є невід'ємною функцією закладів культури. Її методи можуть суттєво вплинути на їхню думку і враження клієнтів. У цій підтемі обговоримо деякі методи роботи з відвідувачами та те, як вони можуть сприяти позитивній та успішній взаємодії.

По-перше, важливо зустріти відвідувачів дружньо та привітно. Це означає встановити зоровий контакт, посміхнутися та визнати їх присутність. Тепле привітання може допомогти створити позитивне перше враження та задати тон взаємодії.

По-друге, важливо активно прислухатися до потреб і проблем відвідувачів. Це означає приділяти їм всю свою увагу, ставити уточнюючі запитання та співпереживати їхній ситуації. Активне слухання може допомогти зміцнити довіру та взаєморозуміння з відвідувачами, завдяки чому вони відчують, що їх цінують і розуміють.

По-третє, важливо надавати відвідувачам чітку та точну інформацію. Це означає знати все про ваші плани чи послуги та давати відповіді на будь-які запитання, які вони можуть задати. Чітка та точна інформація може допомогти встановити та зміцнити довіру відвідувачів.

По-четверте, необхідно проявляти терпіння і розуміння до відвідувачів. Це означає бути готовим знайти час, щоб відповісти на їхні запитання, вирішити їхні проблеми та надати необхідну допомогу. Терпіння і розуміння можуть допомогти створити позитивне та сприятливе середовище, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів.

По-п'яте, важливо приділяти увагу відвідувачам після зустрічі. Це означає зв'язатися з ними для переконання, що їхні потреби

задоволено і вирішені всі проблеми. Подальші дії можуть допомогти продемонструвати вашу прихильність до задоволеності клієнтів і будуть сприяти підвищенню лояльності та утриманню клієнтів.

Підсумовуючи, робота з відвідувачами вимагає низку методів і навичок для створення позитивної та успішної взаємодії. Доброзичливе привітання відвідувачів, увага до їхніх потреб і проблем, надання чіткої та точної інформації, терпіння та розуміння, а також подальші дії після спілкування – усе це може сприяти позитивній думці відвідувачів. Застосовуючи ці методи та навички, заклади культури можуть будувати міцні стосунки зі своїми відвідувачами та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

6.12. Функції секретаря керівника

Роль секретаря в організації роботи менеджера є вирішальною. Секретар діє як права рука керівника, надаючи адміністративну підтримку та забезпечуючи безперебійну роботу повсякденних операцій. У цій підтемі обговоримо деякі ключові функції секретаря менеджера.

По-перше, секретар відіграє важливу роль в управлінні графіком менеджера.

Це включає в себе планування зустрічей, і поїздок. Секретар також повинен переконатися, що графік менеджера оптимізований для забезпечення максимальної ефективності та продуктивності.

По-друге, секретар відповідає за ведення листування від імені керівника.

Це включає отримання та відповідь на листи та електронну пошту, телефонні дзвінки, а також складання та відправлення кореспонденції від імені менеджера. Секретар також повинен переконатися, що вся кореспонденція обробляється ефективно та професійно.

По-третьє, секретар несе відповідальність за організацію та ведення справ і записів керівника.

Це включає як фізичні, так і цифрові файли, а також керування базами даних та іншими інформаційними системами. Секретар повинен переконатися, що вся інформація впорядкована та доступна, дозволяючи менеджеру швидко та легко приймати зважені рішення.

По-четверте, секретар часто відповідає за ведення протоколів під час зустрічей і забезпечення того, щоб пункти дій відстежувалися та контролювалися.

Для цього потрібні чудові здібності слухання та організаторські навички, а також здатність чітко та ефективно спілкуватися з іншими.

Нарешті, секретар відіграє вирішальну роль у підтримці професійного іміджу керівника.

Це включає в себе керування обліковими записами керівника в соціальних мережах, складання та перевірку документів, а також забезпечення того, щоб уся комунікація була професійною та відшліфованою. Секретар також повинен уміти поводитися з конфіденційною інформацією розсудливо та професійно.

Підсумовуючи, функції секретаря менеджера різноманітні та істотні. Від керування розкладами та кореспонденцією до створення файлів і підтримки професійного іміджу менеджера, секретар відіграє життєво важливу роль у забезпеченні безперебійного виконання повсякденних операцій. Надаючи ефективну та професійну адміністративну підтримку, секретар дозволяє керівнику зосередитися на своїх основних обов'язках, що сприяє підвищенню продуктивності та успіху.



Контрольні питання

1. Які сильні та слабкі сторони у різних стилів лідерства?
2. Які риси менеджера у сфері культури та мистецтва?
3. Якою низкою якостей повинні володіти ефективні лідери?
4. Які функції соціально-психологічної природи менеджера по відношенню до свого персоналу?
5. Чому стилі управління X і Y, запропоновані Дугласом Макгрегором, можуть допомогти лідерам зрозуміти їхній підхід до управління?
6. Що включають чинники, які впливають на формування та динаміку стилів лідерства?
7. У чому полягає важливість вільного часу та відпочинку менеджера?

8. Чому тайм-менеджмент є невід'ємним аспектом роботи будь-якого менеджера?

9. Як ефективно управління часом може допомогти менеджерам?

10. Чому робоче місце керівника є важливою складовою його успіху?

11. Чому відкритість і доступність є основними рисами для будь-якого менеджера?

12. Чи стиль роботи керівника з підлеглими є важливою складовою успіху?

13. Які є методи роботи з відвідувачами закладу культури?

14. Які ключові функції секретаря менеджера?



Рекомендована література до теми:

[1, 4, 5, 10, 11, 24, 25]



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів, 1995. 294 с.
2. Бакуменко В. Д., Надолшніпй П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління. Київ, 2003. 162 с.
3. Бутенко Н. Ю., Черпак А. Є. Методичні рекомендації та завдання для підготовки до міждисциплінарного тренінгу для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» магістерських програм «Менеджмент корпорацій», «Менеджмент малого бізнесу», «Менеджмент інноваційної діяльності». Київ, 2008. 70 с.
4. Великочий В. С., Шикеринець В. В. Менеджмент соціокультурної діяльності (самостійна робота студентів) Івано-Франківськ, 2018. 284 с.
5. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль Львів, 2008. 357 с.
6. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. Культура і сучасність: альманах. Київ: Міленіум, 2017. №2. С. 10-15.
7. Головач Н. М. Трансформація культурної соціалізації сучасної молоді. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв: наук. журнал*. Київ: Міленіум, 2017. № 3. С. 43-47.
8. Джек Траут, Ел Райс Маркетингові війни Переклад: В'ячеслав Стельмах Київ: Фабула, 2019. 240 с.
9. Должанський І. З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2013. № 1. С. 76-81.
10. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки Київ, 2012. 448 с.
11. Копієвська О. Р., Шевченко Н. О. Соціокультурний менеджмент: історія, теорія та сучасні практики Київ, 2019. 328 с.
12. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність. Суми, 2017. 122 с.
13. Кремадес Алехандро. Мистецтво фандрейзингу. Київ, 2019. 208 с.
14. Міська комплексна програма «Культура і мистецтво м. Чернігова» URL: <https://chernigiv-rada.gov.ua/miski-programy/id-1579/> (дата звернення: 17.07.2020).

15. Петрова І. В. Проектування в соціокультурній сфері. Київ, 2007. 372 с.

16. Положення про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 17.07.2020).

17. Проект Закону України «Про меценатство». URL: <http://tur.kosiv.info/regulations/528-закон-україни-«про-меценатство»-проект.html> (дата звернення: 17.07.2020).

18. Соколова А. М., Чернявська О. В. Фандрайзинг Київ, 2013. 188 с.

19. Солдатенко О. І. Використання місцевого музичного туризму при підготовці студентів спеціальності «Музичне мистецтво» та «Менеджмент соціокультурної діяльності». *Сучасні педагогіка та психологія: перспективні та пріоритетні напрями наукових досліджень: Матеріали міжнар. наук.-прак. конф. (м. Київ, Україна, 10–11 липня 2020 року)*. Київ, 2020. Ч. II. С. 31–35.

20. Солдатенко О. І. Підготовка менеджерів соціокультурної діяльності до організації дозвілля учнів старших класів. *Вісник ЧНПУ імені Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 149. С. 224–227.

21. Стандарт вищої освіти України зі спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності [Чинний від 2019-06-20]. Київ, 2019. 16 с. (Інформація та документація).

22. Терентьева Н. А., Скорик Т. В., Дорошенко Т. В. Підготовка майбутніх фахівців напряму «Менеджмент соціокультурної діяльності»: виклики сучасності. *Вісник Черкаського університету*. 2017. № 17-18. С. 86-94

23. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій. Київ, 2010. 452 с.

24. Щербина-Яковлева О. Ю. Менеджмент соціокультурної діяльності як напрям наукового та технологічного знання. Частина 1. Дидактика, логіка, методологія. Суми, 2018. 207 с.

25. Яроміч С. А. Менеджмент у сфері культури. Одеса, 2006. 274 с.

26. Яшук Т. А. Сутність концепції людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №4 [21]. С. 71-75

27. Baumol W. J., Bowen W. G. *Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1966

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державний комітет статистики України.
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
(дата звернення: 22.03.2023).
2. Міністерства освіти та науки України.
URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2023).
3. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.
URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2023).
4. Портал сучасних освітніх (педагогічних) е-ресурсів.
URL: <http://www.intellect-invest.org.ua>
(дата звернення: 22.03.2023).
5. Репозитарій Національного університету
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка.
URL: <http://erpub.chnpu.edu.ua:8080/jsrui/>
(дата звернення: 22.03.2023).
6. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека.
URL: <http://www.lib.rv.ua> (дата звернення: 22.03.2023).
7. Система дистанційного навчання
Національного університету
«Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка.
URL: <https://moodle.chnpu.edu.ua/>
(дата звернення: 22.03.2023).

Навчально-методичне видання

Укладач:

СОЛДАТЕНКО Олександр Ігорович

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА

*Тексти лекцій для студентів спеціальності
025 Музичне мистецтво
Галузі знань 02 Культура і мистецтво
Кваліфікація: Бакалавр музичного мистецтва*

Технічний редактор

О. Клімова

Комп'ютерна верстка
та макетування

О. Клімова

*Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 23743-13583 ПР від 06.02.2019 р.*

Підписано до друку 24.04.2023 р. Формат 60 x 84 1/16.
Ум. друк. арк. 6,51. Обл.-вид. арк. 5,25. Зам. № 025.
Редакційно-видавничий відділ НУЧК імені Т. Г. Шевченка,
14013, м. Чернігів, вул. Гетьмана Полуботка, 53,
тел. 65-17-99
nuchk.tipograf@gmail.com