

Чотонов М.М.

РУКОВОДИТЕЛЯМ И МЕНЕДЖЕРАМ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ В РЕГИОНАХ ТРЕБУЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

M.M.Chotonov

EXECUTIVES AND MANAGERS OF ADAPTION REGIONAL INSTITUTION IS REQUIRED PROFESSIONAL DEVELOPMENT

УДК: 338/37/23:55

В статье рассматриваются порядок отбора на работу в сфере культуры, а также требования к работникам учреждений культуры.

The article examines the procedure for selection to work in the field of culture and requirements to the employees of cultural institutions.

После распада Советского Союза, то есть со времен суверенитета у нас в Кыргызстане не проводились и не организовались курсы повышения квалификации в сфере культуры. В основном в регионе в учреждениях культуры работают те же специалисты, которые получили высшее и среднее образование в Советском периоде или люди, умеющие играть на каком-нибудь инструменте, не имея образования. В настоящее время большинство кадров работающих в учреждениях культуры в регионах не соответствует условиям рыночной экономики. Менеджеры и руководители культурных учреждений по всем параметрам должны соответствовать требованиям современного менеджмента. Для решения вышеуказанных проблем заметную роль играют факультеты и институты повышения квалификации.

Формы повышения квалификации работников сферы культуры весьма многообразны. Прежде всего - это отраслевые институты, курсы повышения квалификации и переподготовки кадров.

Таким образом, сегодня остро требуется организация повышения квалификации и переподготовка кадров в системе работы с персоналом и управления кадрами в сфере культуры на уровне высших учебных заведений при Министерстве Культуры КР.

Задачей менеджеров в сфере культуры является планирование и организация культурных мероприятий, а также реквалификации персонала в соответствии с потенциалом работников, местными условиями и возможностями учреждений культуры.

Термин управление кадрами относится к деятельности руководителя по привлечению, подготовке и сохранению специалистов и служащих, другими словами, - подбор, расстановка, обучение и воспитание кадров.

В этом смысле руководители и менеджеры учреждения культуры должны пройти курсы обучения примерно по следующим учебным материалам для улучшения эффективности работы с персоналом:

Диагностика кандидатов на должность

К методам относятся приемы, связанные с приемом на работу сотрудников, мотивацией их работы, организацией системы обучения, профессиональной переподготовкой, продвижением по службе.

Руководитель учреждения, как правило, принимает на работу людей, которые могут выполнять именно ту работу, которая им поручена. Исходя из того, что социально-культурные учреждения строят свою деятельность на принципах коллективности, гибкости и непрерывного обучения, руководителю необходимо подбирать таких людей, которые не только имеют высокую профессиональную подготовку, но и способны вписаться в климат и культуру этих учреждений.

Традиционная работа по введению в должность, которая начинается после приема на работу, не должна ограничиваться областью замкнутой специализации работника. Введение в должность включает знакомство со всеми направлениями деятельности учреждения в целом, его атмосферой, внутренней культурой, коммуникациями, так как новый сотрудник всегда нуждается во внимательном и осторожном введении в коллектив.

Для того, чтобы руководителю выяснить и понять, что за человек поступает на работу, изучаются следующие документы: краткое описание предыдущей трудовой деятельности или резюме (resumes); анкета (application forms); письменный текст (performancetests); рекомендательные (как правило, запечатанные) письма (cover letters); проводится собеседование или интервью с кандидатом на вакантное место.

Свои преимущества и недостатки, а следовательно, свои формы применения имеет каждая из названных процедур. Например, краткое резюме с описанием трудовой деятельности, с одной стороны, а анкета и бланк - с другой, - это два пути решения одной и той же задачи, а именно, дать руководителю письменное свидетельство квалификации работника, его деловых качеств.

В заполненной анкете и регистрационном бланке претендент на должность сообщает два вида информации: это данные о себе и данные о работе, на которую он собирается поступить.

Естественно, что человек, стремящийся получить работу, старается представить себя с лучшей стороны, описывая наиболее достойные и яркие стороны своей трудовой биографии, скромно замалчивая негативные факты и события. Тем более, что сделать это возможно не только в резюме, но и при заполнении анкеты с фиксированными пунктами вопросов.

В каждой анкете или бланке, опросном листе по требованию руководителя претендент обязательно указывает: домашний адрес, телефон и иные контактные средства; вид или характер работы, интересующие человека; накопленный опыт работы в предшествующей деятельности; данные об организации или учреждении, заработной плате, должности, продолжительности работы и причине ухода с прежнего места работы; сведения об образовании с указанием учебного заведения, специальности, специализации и полученной квалификации; умении пользоваться офисным оборудованием, копировальной и компьютерной техникой; знании иностранных языков.

В некоторых случаях в анкетах и резюме могут быть позиции, указывающие на личные качества человека, в том числе семейное положение, склонности и привычки, отношения с правоохранительными органами.

Ответы претендента на должность по всем пунктам анкеты или резюме руководитель всегда рассматривает как правдивые и обоснованно рассчитывает на честность поступающего на работу.

Представление при найме на работу

Наиболее легкий метод составления резюме - это изложение в хронологическом порядке предыдущих мест работы претендента. Руководители не считают такой метод неэффективным, поскольку могут легко заметить, например, были ли у претендента перерывы в трудовой деятельности или соответствует ли характер предыдущей работы той, которую предстоит выполнять.

Работодатель и претендент оценивают резюме с противоположных позиций, что, в конечном итоге, определяет умение руководителя избежать ошибок при зачислении на работу и выявляет способность претендента раскрыть свои лучшие профессиональные качества.

Наиболее подготовленный претендент на вакантную должность всегда выбирает другой метод написания резюме - функциональный или аналитический.

Суть его заключается в том, что претендент в резюме отражает проблему своего квалификационного роста и творческих способностей. Преимущество этого метода и для руководителя, и для претендента очевидно.

Ясность и очевидность профессионального роста, по которому руководитель может быстро определить соответствие претендента тем обязанностям, которые ему предстоит выполнять, помогает получить нужную работу. Руководитель учреждения, читая такое резюме, вовсе не будет стремиться выяснить, в чем этот человек не подготовлен, а, скорее всего, будет убеждаться, что действительно это тот специалист, который ему нужен.

В форме функционального метода написания резюме, излагается квалификация в той специальности, которую ищет работодатель, где рельефно выделяются подзаголовки: «Знания социально-

культурной деятельности», «Управленческие навыки», «Опыт целевого программирования в социально- культурной сфере», «Художественно-творческая деятельность» и т.д. Сгруппированные сведения выглядят в этом случае предпочтительнее в сравнении с хронологическим порядком изложения.

В любой форме резюме нечеткое изложение выполнявшихся в прошлом служебных обязанностей всегда создает у руководителя неопределенное впечатление о претенденте, а занятость руководителя не позволяет также читать пространное резюме, поэтому оно ни в коем случае не должно превышать двух страниц стандартного текста, аккуратно выполненного с высоким полиграфическим качеством.

Таким образом, резюме является документом первичного знакомства работодателя с претендентом на должность, оно формирует начальное представление о человеке, что часто становится решающим условием приема на работу.

Претендующему на должность человеку предлагают заполнить анкету (личный листок по учету кадров), которая имеет жесткую структуру позиций и не обладает такой же гибкостью как резюме.

В сущности, анкета - это резюме, выполненное в иной форме. Заранее подготовленное резюме всегда окажется полезным и в том случае, когда нужно быстро заполнить анкету.

Стремление руководителей до минимума исключить ошибки при приеме на работу заставляет использовать и такие методы изучения кандидатов на должность, как тестирование.

Тесты, широко применяемые сегодня в практике, включают в себя группы вопросов: проверка общих способностей работника; проверка профессиональных качеств; проверка творческих способностей; проверка практических навыков, проверка быстроты реакции, мобильности и собранности.

Непременным атрибутом процедуры приема на работу является собеседование.

Собеседование - это всегда диалог. Варианты вопросов, которые задает работодатель, рассматриваются во многих учебниках, посвященных искусству и науке приема на работу. Для примера приведем некоторые наиболее часто встречающиеся вопросы:

- Почему Вы обратились о приеме на работу в наше учреждение?
- Почему Вас интересует именно эта должность?
- Что Вы собираетесь рассказать о себе?
- Как Вы оцениваете свои профессиональные качества?
- Каковы Ваши сильные стороны?
- В чем Ваши слабости?
- Какого рода достижения и результаты работы доставляют Вам наибольшее удовлетворение?
- Какая Вами была допущена самая серьезная ошибка?

- Каковы Ваши интересы вне работы?
- Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?
- Почему Вы оставили свою прежнюю работу?
- Какие изменения Вы внесли бы в организацию культуры?
- Как Вы относитесь к творчеству в работе?
На какую зарплату Вы рассчитываете?
- Работа в нашем учреждении имеет ненормированные временные рамки, не повредит ли это Вашему здоровью и Вашей семье?

В глазах руководителя, который проводит собеседование, рейтинг претендента будет укрепляться, если он тактично задаст свои вопросы:

- Как примерно будет выглядеть режим моего рабочего дня?
- Кому я буду непосредственно подчиняться?
- Будет ли кто-то работать в моем подчинении?
- Какие программы обучения и подготовки в последующем будут представлены?
- Почему это место оставил прежний работник?
- В чем состоит главная проблема данной работы?

Задавая эти и подобные вопросы, претендент демонстрирует свою заинтересованность в получении данной работы, интерес к деятельности учреждения, доказывает, что его кандидатура является предпочтительной и выбор будет безошибочным.

Оценка творческого потенциала будущего сотрудника

Подбор специалистов в учреждения социально-культурной сферы должен осуществляться с учетом своеобразия и особенностей работы этих учреждений, в основе своей опирающихся на творческие начала - творчество в художественной сфере и творчество в деловой профессиональной деятельности. Оценка творческого потенциала будущего сотрудника намного сложнее, нежели выявление деловых, коммуникативных и других качеств.

Пока не существует надежных критериев, позволяющих точно определить творческий потенциал человека. Конечно, если есть возможность взять на работу нескольких людей сразу, то некоторые методы оценки могут увеличить шанс на выбор из них человека с творческими способностями.

Но, как правило, нужно отобрать одного или двух талантливых специалистов. Здесь, как раз, и снижаются шансы на точное попадание в цель. Существенно повышаются возможности сделать правильный выбор, если он делается человеком, чьи собственные творческие способности достаточно высоки.

Творчество, как известно, связано со способностью разрабатывать и применять новые и лучшие решения, другими словами, выходить за привычный образ мыслей с инновационными,

оригинальными идеями. Важно, чтобы за идеей всегда следовало воплощение. Путь от ценной идеи до ее реализации в конечном творческом или коммерческом продукте всегда труден.

Этапы, из которых складывается процесс творчества, весьма схожи с этапами процесса решения той или иной проблемы.

Известно, что люди с высокой творческой активностью больше всего увлечены существом проблем, которые они решают. Эти черты свойственны подавляющему числу работников культуры, искусства, другим специалистам социально-культурной сферы. В таких коллективах быстро определяют творческий потенциал нового сотрудника.

Для этих людей важно, чтобы работа была интересной, и даже зарплата и положение отступают на второй план. Если творческий процесс для них интересен, они работают, не считаясь со временем, умственными и физическими затратами.

Творческий человек рассматривает себя, прежде всего, как творца, потом уже в качестве члена коллектива, он стремится выделиться в кругу творческих деятелей и занять среди них определенное положение.

Человек с высокими творческими способностями поступает на работу ради интересующей его проблемы и не меняет своих интересов ради работы. Эффективность работы кадров обеспечивается не только наличием у них профессиональных знаний, творческих способностей, навыков и умений, полученных ранее в учебных заведениях и в результате практики.

Персонал в сфере культуры

В задачи менеджера по работе с персоналом входит сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные недостатки. Особенно трудно работать с людьми творческими, которых нельзя заставлять постоянно отчитываться за каждый шаг.

На менеджера также лежит ответственность за оценку работы сотрудников, определение необходимого вознаграждения за результаты работы, организацию деятельности и контроль за ее осуществлением, разрешение конфликтных ситуаций и выработку компромиссных решений и т. д.

Организация работы с персоналом включает в себя выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, стимулирование, формирование и развитие мотивации.

Под кадровой политикой понимаются основные принципы, определяющие требования к персоналу, качеству и количеству компетентных работников.

Грубо говоря, кадровая политика - это ответ на вопрос «Для чего, какие и в каком количестве работники нам нужны?». Ответ на вопрос «Сколько?» произведен от ответа на вопрос «Каких?», а уяснение того, какие работники

необходимы, в свою очередь, зависит от ответа на вопрос «Для чего?». Поэтому кадровая политика на региональном уровне и на уровне конкретных фирм вырабатывается на основе перспективных целей и задач деятельности, ее стратегических направлений и содержания, соответствующих плановых документов, программ, бизнес-планов.

Идеи кадровой политики конкретизируются в штатных расписаниях, договорах с учебными заведениями на подготовку необходимых специалистов, требованиях к подбору и расстановке кадров, оценке и организации стимулирования работников.

Требования к работникам сферы культуры

1. психосоматическое здоровье - физическое здоровье, психическое здоровье, внешняя привлекательность или, как минимум, не отталкивающая внешность, что особенно важно при обилии контактов в сфере культуры;

2. профессиональная компетентность - достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности;

3. личностно-нравственные качества - добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Помимо общих требований, работники сферы культуры должны отвечать также ряду специфических требований, вытекающих из особенностей сферы. Это особая ориентация на творческую деятельность и на работу с людьми, способность к публичной импровизации и т. д. Работник культуры должен хорошо разбираться в вопросах истории культуры, современной культурной жизни, текущей политической ситуации. Поскольку его работа часто оказывается связанной с детьми, работник культуры должен быть в известной степени педагогом и воспитателем подрастающего поколения.

Профессиональная подготовка работников культуры осуществляется в гуманитарных высших учебных заведениях.

В основных образовательных блоках - в сквозном и профильном - это содержание (помимо общеобразовательных циклов и дисциплин) может быть интегрировано в несколько модулей:

- «Теория культуры и прикладная культурология».
- «Художественная культура».
- «Экономика и менеджмент».
- «Право».
- «Интеллектуальная и информационная культура».

Каждый из модулей важен для подготовки по всем специальностям и может иметь двойное исполнение: профильное - как обеспечивающее соответствующие специальности и сквозное - как обеспечивающее другие специализации.

Санкции

В работе могут допускаться упущения, а то и нарушения. У руководителя могут возникать претензии к работникам, и он должен принимать

по отношению к подчиненным определенные меры воздействия - санкции. Имеет смысл выстроить эти возможные меры в некую систему последовательных действий:

1. В случае первого нарушения имеет смысл ограничиться собеседованием с глазу на глаз с работником, допустившим нарушение. Он мог что-то не понимать или понимать неправильно, поэтому необходимо дать ему шанс самому сделать все необходимые выводы, пощадить его самолюбие. Такое собеседование лучше проводить спокойно. Сначала, не поддаваясь эмоциям, разъяснить работнику причины своего недовольства, последствия, к которым привело его упущение, убедиться в том, что он понял сказанное. Затем можно выслушать его объяснения происшедшего, обсудить с ним, что именно им было сделано неверно. После этого следует оговорить конкретные сроки исправления допущенной ошибки (переделки материалов, исправления, возмещения и т. д.).

2. При повторном нарушении уже не следует ограничиваться собеседованиями. Повтор одного и того же нарушения свидетельствует о том, что работник либо не понял требований к нему, либо и не хочет их понимать. Поэтому щадить его чувства особых оснований уже нет.

3. Руководителем уже был дан ему шанс сделать выводы. Повторение собеседований превращает их в душеспасительные беседы и резко снижает их эффективность. Поэтому вполне приемлемо публичное замечание.

4. Если и это не помогает, следует еще более дистанцироваться от нарушителя и придать замечанию более формальный характер: например, дополнить публичное замечание (высказанное уже в более категоричной форме) требованием представления нарушителем письменного объяснения происшедшего.

5. Следующим шагом уже может быть дальнейшая формализация санкций: издание приказа с выговором, наложение штрафов и т. п.

6. Недейственность всех предыдущих санкций означает неадекватность работника и бессмысленность продолжения трудовых отношений, поэтому вполне можно с ним расстаться. Правовая форма увольнения может быть различна (по собственному желанию работника, по статье, с передачей материалов в прокуратуру и прочее) - в зависимости от степени нарушений и причиненного ущерба.

Прохождение всех отмеченных этапов оправдано, если руководитель исходит из собственной заинтересованности в работнике и тот демонстрирует встречную заинтересованность. Разумеется, разрыв трудовых отношений возможен на любой из отмеченных стадий.

Оценка и аттестация

Оценка необходима не только работодателю, менеджеру, но и самому работнику. Для каждого человека важно знать и чувствовать - оценили, ли его отношение к работе, достигнутые результаты,

заметили ли вообще его усилия. Оценка - важнейший компонент обратной связи работников и руководителей, фактор формирования и развития мотивации.

Различаются три основных вида оценок: текущие (оценки в процессе текущей каждодневной работы), эпизодические (осуществляемые по мере необходимости: при принятии решения о перемещении работника, поощрении или наказании и т. п.), периодические (например, аттестации).

Основными методами оценки являются: « собеседования;

1. данные учета (выработки, режима работы);
2. характеристики (описательные, независимые, письменные, устные);
3. тестирование, упражнения и задания;
4. сравнение с образцами (идеальными моделями должности, другими лучшими работниками, друг с другом, ранжирование по различным критериям, рейтинги - в случае распределения льгот и благ и т. д.);
5. конкурсы;
6. деловые игры;
7. аттестация.

Аттестация является наиболее технологически упорядоченным видом оценки. Аттестации проводятся не реже раза в 3 года - 5 лет. Именно этот период неслучаен. За это время происходит адаптация новых работников и молодых специалистов и с них можно уже спрашивать со всей мерой ответственности.

Собеседование лучше всего вести с учетом нескольких правил:

- не следует экономить время на аттестации, спешить и комкать ее ход - это слишком ответственное и важное для всех участников мероприятие;
- нужно быть готовым к изменению мнения о работнике в ходе аттестации. Нередко предвзято относящиеся к работнику (по разным причинам) руководители были вынуждены в

ходе аттестации по-новому оценить работников;

- не следует спорить во время аттестации - это не место и не повод для выяснения отношений;
- не следует обрывать и прерывать аттестуемого, иначе у него будут веские причины оспаривать решение комиссии на том основании, что комиссия отнеслась к нему предвзято, не выслушав его.

Лучше придерживаться четкого сценария:

1. объявить аттестуемому цели аттестации;
2. отметить достигнутые им за аттестуемый период работы успехи;
3. попросить его охарактеризовать свою работу и работу коллектива за этот период, проанализировать причины успехов и неудач;
4. обсудить итоги, всячески поощряя критический самоанализ аттестуемого;
5. всячески ограничивать собственные комментарии;
6. объявлять выводы не сразу во время беседы, а после совещания членов комиссии.

По итогам собеседования комиссия выносит одно из трех возможных решений:

- 1) Работник соответствует занимаемой должности;
- 2) Работник не соответствует занимаемой должности;
- 3) Работник соответствует занимаемой должности при условии... (повышения квалификации по таким-то вопросам, переподготовки и т. п.).

Для улучшения системы работы с персоналом, для получения лучших результатов в творчестве и для того, чтобы увидеть, почувствовать эффективность правил современного менеджмента, предлагаю всем представителям шоу-бизнеса и учреждениям культуры провести опрацию вышеуказанных учебных материалов в своем коллективе, учреждении, ансамбле, группе и т.д.

Рецензент: к.э.н. Алыбаев Ж.Б.