



Менеджмент в художественном образовании

Управление персоналом в сфере культуры

Работа с персоналом должна давать ответы на вопросы:

- ✓ для чего, каких и сколько необходимо работников (**кадровая политика**);
- ✓ откуда взять компетентных профессионалов, как их найти (**подготовка и подбор**);
- ✓ как их использовать наилучшим образом (**расстановка**);
- ✓ как их оценивать (**оценка и аттестация**);
- ✓ как добиться их эффективной работы и заинтересованного отношения к делу (**стимулирование и мотивация**);
- ✓ как поддерживать необходимый уровень профессионализма работников (**переподготовка и повышение квалификации**).

**Основные задачи управления персоналом
как направления менеджмента**

Общие (универсальные, инвариантные) требования, в том числе:

- психосоматическое здоровье — физическое здоровье,
- психическое здоровье, внешняя привлекательность или, как минимум, не отталкивающая внешность, что особенно важно при обилии контактов в сфере культуры;
- профессиональная компетентность — достаточный уровень образования, умения, навыки, профессиональный и деловой опыт, организаторские способности;
- личностно-нравственные качества — добросовестность, порядочность, надежность, принципиальность (или личная преданность).

Специфические требования, вытекающих из особенностей сферы.

- 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.
- работник культуры должен быть в известной степени педагогом и воспитателем подрастающего поколения.

**Основные требования к сотрудникам,
занятым в сфере культуры**

Результатом подбора является **расстановка** — распределение конкретных работников по конкретным должностям.

Требования, в соответствии с которыми должны приниматься решения по расстановке:

- 1. Соответствие работника участку работы, т. е. конкретной модели должности, должностной инструкции.
- 2. Соответствие работника состоянию участка работы.
- 3. Соответствие работника ансамблю коллектива, их совместимость и дополняемость по деловым качествам (новатор — исполнитель), опыту (начинающий — опытный работник), возрасту (молодежь и зрелые люди), по полу и т. д.

Требования к расстановке кадров

Что заставляет людей ощущать свою полезность? Майкл Маккоби выделяет восемь факторов, определяющих ощущение полезности:

- ✓ безопасность,
- ✓ контакт с окружающими,
- ✓ удовольствие,
- ✓ информация,
- ✓ мастерство,
- ✓ игра,
- ✓ достоинство
- ✓ значение.

Все это мотивирует людей работать .максимально эффективно и испытывать чувство приверженности своей компании.

**«Большинство людей работает не только для того, чтобы получать материальное вознаграждение, но и потому, что хочет реализовать свои способности и чувствовать себя полезным для общества»
Майкл Маккоби «Почему мы работаем?»**

- *Специалисты* всегда отдают приоритет конкретным делам по сравнению с межличностными отношениями. Для них **содержание работы**, решаемые проблемы более значимы, чем деньги или другое возможное поощрение. На первом плане у них качество, совершенство, мастерство в решении конкретных проблем. Во всем любят четкость, порядок.
- В основе отношений с коллегами и самоидентификации — профессионализм, компетентность, изобретательность, аккуратность, уважение к другим людям. Очень ценят возможность свободного выражения своего мнения.
- Соревновательность понимают как соревнование не личностей, а защищаемых идей и концепций. Не любят риск, предпочитая тщательный расчет, в связи с чем расход времени и затрат не существенен. Самое страшное для них—профессиональная ошибка.

Типы работников концепция Майкла Маккоби

- *Интеграторы* выше всего ценят межличностную гармонию, хороший нравственно-психологический климат.

Поэтому они склонны к избеганию и сглаживанию противоречий, уклоняются от соревновательности. Предпочитают делать то, что от них ждут другие. Высоко ценят интересы фирмы, являются основными носителями общей этики, корпоративной культуры фирмы. Для них характерно развитое чувство вины за общую неудачу.

- *Игроки* не боятся конкуренции, наоборот — во всем и всегда ищут соревновательность, делая подчас одновременно несколько ставок (профессиональных, деловых, жизненных).

Ориентируются на нововведения и, хотя поражения для них не существенны, очень мнительны к оценкам окружения.

**Типы работников
концепция Майкла Маккоби**

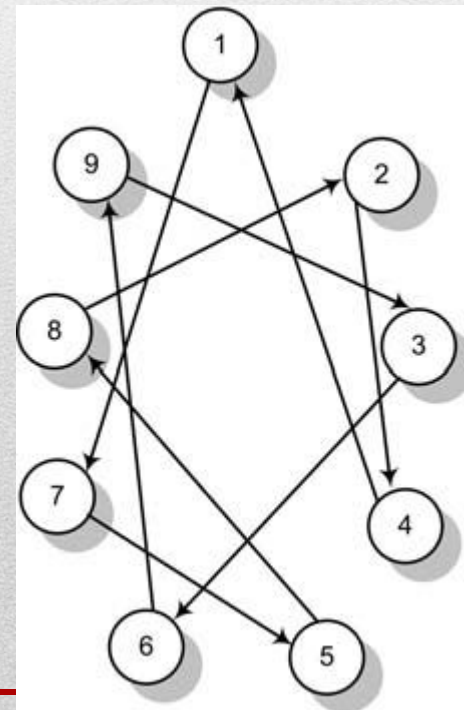
- *«Бойцы в джунглях»* ведут постоянную борьбу «на уничтожение», особенно не различая своих и чужих. Это вечные бойцы — при отсутствии противников и вражеского окружения они их создают.

**Типы работников
концепция Майкла Маккоби**

- В последнее время за рубежом широкое распространение получила методика, основанная на **эннеаграмме**, графически изображающей соотношение между различными типами личностей (применительно к их поведению в рабочей обстановке).

Цифрам в эннеаграмме соответствуют определенные типы работников.

Эннеаграмма



- (1) *Перфекционист*, стремящийся к совершенству, добросовестный, совестливый, рациональный, критически мыслящий и строгий к окружающим (т. е. во многом соответствующий «специалисту» по типологии Маккоби).
- (2) *Дающий* — экзальтированный, желающий быть на виду, подчас настырный, желающий навязывать свою волю другим.
- (3) *Исполнитель*, для которого характерны дух соперничества при высокой эффективности труда, озабоченность своим имиджем
- (4) *Романтик* — творческая личность, склонная к меланхолии, тяге к недостижимому.

Типы работников

- (5) *Наблюдатель* — эмоционально замкнутый, отстраненный от людей, сдерживающий чувства, интеллектуально развитый, обращенный в себя.
- (6) *Вопрошающий* — снедаемый сомнениями, боязливый, преданный интересам фирмы и ее руководства, всегда опасющийся знаков грядущей беды.
- (7) *Эпикуреец* — чувственный и веселый, впадающий в ребячество, не желающий брать на себя ответственность.
- (8) *Босс* — диктатор, боец, защитник, берущий на себя ответственность, обожающий хорошую «драку».
- (9) *Посредник* — терпеливый, постоянный в пристрастиях и отношениях, способный утешить, но подчас убегающий от реальности и находящий забвение в алкоголе, зрелищах и т. п.

Типы работников

Эннеаграммой задаются два основных правила:

- (А) В душевном покое каждый из типов сочетается с теми типами, на которые указывают исходящие от них векторы.
- (В) В состоянии стресса люди приобретают черты тех типов, от которых на них направляются векторы.

Типы работников
