

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ И РАБОЧИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Аннотация. В статье рассматривается вопрос формирования профессиональных компетенций специалистов и руководителей учреждений культуры, мобильных отношений между работодателями, учреждениями дополнительного образования и специалистами, желающими адаптироваться к изменяющемуся социуму и самореализоваться в новых рыночных условиях. Описывается новая концепция управления качеством – «маркетинг отношений» и рабочий эксперимент по использованию стандартных наборов профессиональных компетенций в целях совершенствования управления бизнес-процессами в сфере культуры.

Ключевые слова: компетенции, рыночные отношения, изменяющийся рынок труда, конкурентоспособность, стандарты поведения, диагностика компетентности и профессионализма, самореализация.

© N. Bocharova

A COMPETENCE MODEL OF AN ARTS AND CULTURAL CENTERS' OFFICIALS VIA OPERATIONAL EXPERIMENT

Abstract. The article deals with the problems of identifying, testing, and developing cultural workers' professional competences. These processes are new mobile relationship between employers, post-secondary technical training bodies and specialists aiming to gain high social position and welfare via social adaptation. Thus a new concept "marketing of potential employers' interaction" is coming into practice. The article also presents the results of the experiment on using standard sets of professional competences in order to improve the management of business processes in culture.

Key words: competency, market society, mobile labour market, post-secondary technical training, complementary education, competitiveness, self-actualization.

В настоящее время в России мы наблюдаем процесс интенсивных социальных, политических и экономических преобразований, и качественная подготовка кадров стала одним из важнейших залогов успеха проводимых в стране реформ. В этих условиях постоянно изменяющегося социума, рыночных отношений и постоянно изменяющихся требований к кадровым работникам все более важной и серьезной задачей российских учреждений культуры, выходящих на рынок, становится создание новых, значительно более эффективных систем управления и развития. Но решение этой задачи связано, на наш взгляд, с пониманием значения человеческих ресурсов и роли профессиональных компетенций в управлении учреждением сферы культуры, в его развитии, в достижении конкурентных преимуществ и эффективном использовании имеющихся ресурсов. Нередко руководители учреждений сферы культуры просто не знают, как удовлетворить свои кадровые потребности. То есть – какие знания, навыки и компетенции они могут и должны требовать от своих сотрудников. Они не знают, как и где сделать свой персо-

нал компетентным и, как следствие, являются не готовыми к работе в новых рыночных условиях и в условиях внедрения новых систем управления самими учреждениями. И, поскольку сейчас высокий уровень конкурентоспособности современного руководителя и персонала определяется его профессиональной компетентностью, управленческой и профессиональной культурой, психологической устойчивостью, ответственностью, дисциплинированностью, умением работать как в стабильных, так и в чрезвычайных условиях, у нас возникла следующая **гипотеза**: **многие из проблемных вопросов управления, развития учреждения сферы культуры и достижения результата в их деятельности можно решить через использование стандартных наборов профессиональных компетенций, направленных на создание и постоянное совершенствование эффективных систем управления учреждениями и их бизнес-процессом.** Для проверки выдвинутой нами гипотезы был спланирован и проведен (организован) рабочий эксперимент в одном из российских регионов (мы не будем здесь называть этот регион в интересах клиента), в котором приняли участие руководители и специалисты муниципального Управления культуры (далее МУК) и директора муниципальных учреждений сферы культуры – всего 60 человек. Сегодня мы готовы описать ход этого эксперимента и представить его результаты. Приступая к работе по эксперименту, члены рабочей группы ставили перед собой следующую **цель**: **в целях повышения эффективности работы учреждения культуры в условиях рыночных отношений разработать «портфель» компетенций руководителей муниципальных учреждений сферы культуры на основе заказа работодателя (Управления культуры).**

В ходе реализации поставленной цели предстояло решить несколько конкретных **задач**:

- Изучить отношение специалистов муниципального Управления культуры и директоров муниципальных учреждений сферы культуры к портфелю компетенций при помощи анкетирования;

- Выявить, как в реальной ситуации интересы работодателей коррелируют с потребностями специалистов и возможностями образовательных учреждений ДПО;

- Подготовить, скорректировать в соответствии с требованиями (заказом) работодателя и представить заказчику «портфель» компетенций руководителей учреждений культуры;

- Провести пилотную оценку компетенций руководителей учреждений сферы культуры с использованием специально разработанной компьютерной программы «Прометей 360»;

- Организовать возможное обучение руководителей учреждений культуры в системе ДПО по итогам оценки с целью формирования или дальнейшего развития слабо развитых или отсутствующих компетенций;

- Провести повторную сравнительную оценку компетенций руководителей и результатов работы учреждений после проведенного обучения.

Инициативная группа специалистов ИПК «Конверсия», имеющая уникальные разработки в этой области и богатый опыт по созданию компетентностных моделей, обратилась к руководству муниципального Управления культуры. Они предложили МУК сотрудничество в области разработки «портфеля» компетенций руководителей учреждений культуры под заказ с проведением пилотной оценки их компетенций и организацией возможного обучения по её итогам. Руководство МУК приняло данное предложение, поскольку заинтересовано в повышении эффективности своих учреждений и в обеспечении их конкурентных преимуществ. Более того, ситуация на рынке услуг диктует, что высокий профессионализм и компетентность специалистов – один из важнейших ресурсов, который становится фактором оптимального решения насущных глобально-кризисных

проблем и в сфере культуры. Поэтому руководство МУК должно не только иметь представление о компетентностной модели, но и осуществлять контроль над ее разработкой, внедрением и функционированием.

Далее специалисты, входящие в инициативную группу проекта «Портфель компетенций руководителя учреждения сферы культуры», на основании бесед с заказчиком-работодателем (МУК) разработали две анкеты, которые и были предложены сначала руководителям и специалистам МУК, а затем и руководителям учреждений сферы культуры.

Первая из анкет предлагала ранжировать четыре кластера компетенций по степени значимости лично для реципиентов: ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ; РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ; РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ; РАБОТА С ЛЮДЬМИ.

Вторая предлагала ранжировать по степени значимости для руководителей учреждений сферы культуры умения, навыки, знания, личностные и профессиональные качества (поведенческие индикаторы) внутри самих кластеров компетенций.

На вопросы двух анкет ответили 60 реципиентов. Их ответы были обобщены и для большей наглядности представлены в виде сравнительных таблиц.

Сравнить и проанализировать результаты анкетирования было предложено двум экспертным группам:

первая – специалисты (менеджеры), имеющие богатый опыт эффективной руководящей работы в сфере культуры;

вторая – известные бизнесмены, руководители предприятий, банков и организаций, успешных на рынке в течение многих лет.

После сравнения результатов первого анкетирования стало очевидно, что мнения руководителей МУК и руководителей учреждений культуры не совпадают по трем позициям. Мнения экспертов двух групп по этой ситуации совпали, и ими были сделаны следующие выводы с соответствующими комментариями.

1. Руководителей учреждений культуры в первую очередь беспокоит сам факт функционирования учреждения, что свидетельствует о непонимании целей существования организации. В то время как основная цель существования учреждения – результат, свидетельствующий об эффективности учреждения.

2. «Работа с людьми» в анкетах руководителей учреждений находится на третьей позиции, что показывает слабое значение для них работы с коллегами, партнерами и особенно с клиентами.

3. Совпадающее мнение по работе с информацией и лишь четвертая позиция этого вопроса может демонстрировать недопонимание его сути, сводиться лишь к умению работать с компьютером. Здесь же речь идет об умении найти и анализировать информацию для принятия эффективных решений.

4. Приоритеты Управления культуры представляются наиболее грамотными, логичными, профессиональными и ориентированными на результат и работу с внешней средой.

5. Позиции обеих сторон необходимо сближать.

Сравнительная таблица была заполнена по результатам второго анкетирования, и на этот раз каждая из экспертных групп представила свои выводы и комментарии.

С точки зрения специалистов-практиков кадровых агентств по разработке и использованию портфеля компетенций, руководителю следует начинать работу по повышению эффективности организации с подготовки персонала, то есть с работы с людьми:

- строить отношения внутри коллектива и поддерживать и использовать внешние связи,

- работать в команде, предлагая направления развития,

- влиять на образ мыслей и мнение других людей.

Далее для принятия правильных и эффективных решений, направленных на стабильное успешное развитие и достижение результатов, руководителю предлагается работать с информацией:

- собирать, проверить, проанализировать и использовать информацию для развития деятельности организации,

- принимать самому ежедневные и перспективные решения на основании полученной информации и умело и своевременно делегировать полномочия другим,

- брать ответственность за принятие даже рискованных решений.

После того как руководитель выстроил систему менеджмента и организовал группу единомышленников, собрал и проанализировал информацию, оценивающую и определяющую возможности и направления развития организации, ему следует приступить непосредственно к **развитию организации**:

- регулярно заниматься саморазвитием, вдохновлять персонал на развитие и обучение;

- обеспечивать возможность повышения квалификации персонала через обучение и стажировки, внедрять результаты учебы в практику;

- генерировать самому и активно воспринимать, обдумывать идеи, выдвинутые другими.

Развивая организацию, руководитель должен добиваться **достижения результатов**, что должно быть главной целью организации, а для этого:

- расставлять приоритеты в работе,

- определять и совершенствовать стратегию деятельности организации, информировать сотрудников,

- эффективно использовать ресурсы и оценивать продвижение и выполнение задач.

Выработанные специалистами рекомендации можно представить в виде следующей пирамиды:

ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ
РАБОТА С ЛЮДЬМИ

Это классический путь достижения результатов, известный широкому кругу менеджеров в бизнесе, но практически неизвестный руководителям учреждений культуры.

Исходя из результатов анкетирования руководителей МУК и руководителей учреждений культуры, экспертные группы сочли возможным сделать следующие выводы.

Мнение первой экспертной группы:

1. В кластере «Достижение результатов» мнения, в основном, совпадают. И специалисты Управления культуры и директора учреждений одинаково понимают эту проблему, но по-разному относятся к самообразованию и самоменеджменту: директора не придают этому пункту особого значения, а ценят больше инициативность, хотя понимают и готовы к большим нагрузкам на работе. Также директоров волнует и стрессоустойчивость.

2. Первостепенное значение для директоров учреждений имеют комфортные отношения в коллективе, отношения с клиентами и партнерами они ставят на последнее место. Роль и значение лидера в коллективе для директоров не очень высоки, и по значимости они стоят в конце списка.

3. Директора учреждений культуры выделяют в числе первых вопрос развития персонала, хотя специалисты Управления культуры уделяют этому вопросу намного меньше внимания.

4. Для развития организации директорам в первую очередь необходимо стратеги-

ческое управление и вовлечение коллектива, а Управление культуры понимает первоочередную необходимость знания директорами современных технологий управления.

5. Мотивация и поощрение персонала для директоров более значимо, чем для Управления культуры.

6. В отличие от Управления, директора придают большее значение творчеству и креативности, а не способности к предпринимательству и изучению спроса на рынке услуг.

7. Директора учреждений низко оценивают необходимость умения создавать положительный имидж организации и оставляют совсем без внимания умение работать в постоянно изменяющихся условиях.

8. Касясь работы с информацией и принятия решений, следует отметить, что здесь мнения сторон полностью совпадают. Кроме того, в этом кластере при анкетировании почти никто не ранжировал пункты. Возможно, это произошло из-за непонимания сути вопроса, или из-за нехватки времени, или из-за невнимательного чтения.

Таким образом, **руководители учреждений** по результатам анкетирования предстают как **творческие работники**, а не как управленцы. В современном обществе – это опасная ситуация, ведущая к негативным последствиям.

Мнение второй экспертной группы:

1. Руководители учреждений культуры не видят логики в построении и развитии своей деятельности и деятельности организации.

Не понимают причинно-следственных связей между этапами плана. Это ведет к непониманию значения плановой работы, неумению составлять ежедневные и перспективные планы, принятию неверного решения и неэффективному делегированию полномочий.

2. Уделяют мало внимания саморазвитию и самообразованию, без которого невозможно осуществление развития и адаптации к постоянно изменяющемуся рынку труда и услуг, невозможно само понимание необходимости изменений и принятие эффективных решений.

3. Выделение компетенции «Стрессоустойчивость» указывает на слабо развитые навыки урегулирования конфликтных ситуаций и умения строить отношения с другими людьми. А положение в списке компетенций внутри кластера указывает на то, что сами руководители недооценивают значение умений строить эффективные и взаимовыгодные отношения.

4. В кластере «Работа с людьми» компетенция «Лидерство», включающая умение управлять отношениями, владение технологиями влияния и убеждения, помещена на предпоследнюю позицию, что еще раз подчеркивает непонимание умения строить и управлять отношениями.

На 1-е место выходят отношения в коллективе, но отрицается и не понимается значение и роль лидера в коллективе, без этого невозможно построить эффективные отношения и добиться реальных результатов в развитии организации.

Отсутствует понимание необходимости ориентироваться на клиента, то есть отсутствует понимание необходимости изучать рынок услуг, поэтому кластер компетенций «Работа с информацией», включающий изучение, анализ информации и принятие на этой основе решений, стоит у руководителей учреждений культуры на последнем месте.

5. В кластере «Развитие организации» такие компетенции, как «Способность к инновации и творчеству, креативность», «Способность к предпринимательству», «Способность создавать и поддерживать положительный имидж организации», «Ориентация на изучение спроса и разработку новых продуктов и услуг в сфере культуры» (включающие генерирование и обоснование идей, видение новых возможностей развития организации, отрасли) поставлены на последнее место, что еще раз подчеркивает непонимание современных рыночных отношений и необходимости изучать рынок услуг для успешного развития организации.

В то же время компетенция «Стратегическое развитие», подразумевающая видение будущего организации, стоит на 1-м месте. Это свидетельствует об отсутствии логики понимания действий и их значения для развития организации.

На основании результатов анкетирования, проведенного среди руководства и специалистов МУК и руководителей учреждений культуры, группа, работающая по реализации проекта, разработала под заказ пакет компетенций, необходимых директору современного учреждения культуры.

По результатам работы группы была организована презентация для заказчика (МУК), поскольку бессмысленно определять степень подготовленности специалистов без учета мнения непосредственных руководителей. Были внесены коррективы по их просьбе, и окончательный вариант был представлен всем участникам эксперимента, поскольку создание и внедрение подобных «портфелей компетенций» значительно повышает эффективность работы, а представленные компетенции – это не просто требования к специалисту в области культуры, а изученный и обобщенный опыт.

Далее на совместном заседании группы разработчиков и руководства МУК был заключен контракт на проведение пилотной оценки компетенций руководителей муниципальных учреждений культуры и организации возможного обучения по результатам оценки.

Таким образом, становится очевидной **необходимость соединить потребности работодателей с возможностями образовательных учреждений и выработать совместно единую идеологию в отношении подготовки кадров для сферы культуры региона, начиная с руководящих**. А от того, насколько правильно и умело будет организовано взаимодействие работодателей по формированию требований к специалистам всех уровней, по организации обучения и проверки их соответствия этим требованиям, зависит успех учреждений культуры. Но организация эффективного обучения руководителей учреждений культуры в учреждениях ДПО стала целью второй части нашего рабочего эксперимента.

Следует особо подчеркнуть и тот факт, что наше исследование показало не только отсутствие у руководителей учреждений культуры необходимых теоретических знаний в области профессиональных компетенций и принципов менеджмента, но и причину сложившейся ситуации. Это стало возможным, так как ситуация на рынке труда и услуг долгое время была благоприятной, то есть рынок существовал без дополнительных вложений в подготовку кадровых резервов, которые, как показало время, следует всегда готовить заблаговременно. Практика показывает, что в условиях рыночных отношений специалисты, подготовленные в соответствии с компетентностной моделью, работают успешнее, обеспечивая эффективность и прибыльность учреждения. А поскольку рынок услуг развивается, как известно, по определенным циклам: за подъемом обязательно следует спад, то в период спада портфель компетенций поможет отобрать и сохранить высококвалифицированных специалистов.

На наш взгляд, при таком подходе к портфелю компетенций роль работодателя состоит в четком указании в заказе количества и качества кадров (т. е. сколько и каких) на обучение и в выборе образовательного учреждения (что и случилось в нашем эксперименте). Но прежде, чем УМК направило в наше учреждение ДПО заказ на обучение некоего количества специалистов необходимого качества, мы помогли работодателю сформировать представление о компетентностной модели руководителя учреждения сферы культуры и конечном результате обучения, а также составили на ее базе отраслевую систему оценки компетенций специалиста.

Теперь, когда эта модель руководителя учреждения культуры и система оценки разработаны, наше учреждение ДПО может готовить специалистов в соответствии с этой моделью именно на стыке интересов трех главных участников современного рынка тру-

да: работодатель, специалист, учреждение дополнительного образования. Наше исследование показало, что при таком взаимодействии на первый план для руководителей Управления культуры и руководителей учреждений ДПО выходит умение устанавливать и поддерживать взаимовыгодные контакты, а также умение своевременно улавливать изменения на рынке труда и оперативно реагировать на эти изменения.

Таким образом, становится очевидным, что данный портфель компетенций в состоянии помочь руководителям учреждений культуры реагировать на изменения социума и оперативно дополнять, уточнять и корректировать заказ работодателя на подготовку и переподготовку специалиста и процесс его обучения в соответствии с этим заказом. На основе данного портфеля возможно не только удовлетворение потребностей региона в высококвалифицированных специалистах сферы культуры, но и **создание кадрового резерва руководящих работников сферы культуры**. Появляется новая концепция управления качеством – маркетинг взаимодействия с потенциальными потребителями («покупателями») специалистов: «маркетинг отношений» [2,110]. Кроме того, это позволит научно обоснованно подходить к социально-экономическому развитию города и области.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бранский В.П., Пожарский С.Д., Социальная синергетика и акмеология. СПб.: Политехника, 2002. С. 373.
2. Жигадло А., Пузиков В. Качество подготовки и трудоустройство молодых специалистов: социологический аспект // Высшее образование в России. 2007. № 10. С. 108-112.
3. Коноваленко М. Зачем вам компания-неудачник? Она не только потонет сама, но еще и потащит вас за собой // Управление персоналом. 2003. № 9. С. 56-58.
4. Миллс Р. Компетенции / Пер. с англ. М: НИППО, 2004. 12 с.
5. Шинкоренко О.Н. Стандарты серии ISO 9000:2000 и управление трудовыми ресурсами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 123-128.
6. Dubois D.D. (1993), Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change. Human Resource Development Press.