

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ ТА МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ
ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**«ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД В АРТ-МЕНЕДЖМЕНТІ:
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
Гранат Євангеліна Віталіївна

Науковий керівник:

доктор історичних наук, професор
Вєдєнєєв Дмитро Валерійович

Рецензент:

доктор економічних наук, професор
Мартинишин Ярослав Миколайович

Допущено до захисту:
протокол засідання кафедри
№4 від 12 листопада 2021 р.
завідувач кафедри арт-менеджменту
та івент-технологій
проф. Копієвська О. Р.

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В АРТ-МЕНЕДЖМЕНТІ.....	8
1.1 Заклад культури як соціально відповідальна система.....	8
1.2 Сучасні підходи та виклики в арт-менеджменті.....	14
1.3 Особливості особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В АРТ-МЕНЕДЖМЕНТІ.....	30
2.1 Аналіз стану реалізації особистісно орієнтованого підходу.....	30
2.2 Алгоритм реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.....	52
Висновки до розділу 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. В даний час в нашій країні відбуваються суттєві зміни в національній політиці культури.

Це пов'язано із загальносоціальною тенденцією переходу на позиції особистісно орієнтованого менеджменту. Одним із завдань сучасного закладу культури стає розкриття потенціалу всіх учасників процесу (митців та споживачів культурно-дозвіллевих послуг), надання їм можливості свободи прояву та вибору серед розмаїття арт напрямів.

Національна специфіка історії розвитку вітчизняного культурної діяльності у розрізі сучасних уявлень про арт-менеджмент виводить на поверхню нагальну проблему протистояння наукових надбань із суровими реаліями культурної індустрії. На сьогоднішній день абсолютно на різних рівнях існують дві протилежності: на одному рівні (і цей рівень значно переважає) архаїчні авторитарні форми управління з відповідними підходами, і в зовсім іншому вимірі – сучасні арт-менеджери, що володіють передовим, інноваційним та міжнародним досвідом та відповідним управлінським інструментарієм.

Для майбутнього арт-менеджер вибір скоріш за все очевиден, але на початку своєї професійної діяльності йому не раз доведеться зіштовхуватися зі "старим форматом" й можливо йому буде нелегко вистояти в цій боротьбі.

Рішення сучасних управлінських завдань в сфері культури та мистецтва неможливе без здійснення варіативності та мобільності процесів

управління культурою, у зв'язку з чим з'являються різні інноваційні підходи, які потребують глибокого наукового і практичного осмислення.

Одним з таких підходів є особистісно орієнтований.

На практиці із цим виникають деякі складнощі на шляху його втілення та впровадження, через те, що у більшості культурних організацій особистісний підхід в плануванні робочого процесу закладено, але, в більшості випадків, в реалізації, а в плані менеджменту культурного процесу існує тільки номінально.

Сучасна наука управління розвивається швидкими темпами, вона являє собою синтез теоретичних розробок і осмислення висновків, зроблених на підставі багаторічної практичної діяльності.

Загальні питання управління в культурі розробляли Аванесова Г. [1], Астаф'єва О. [4], Васильєва Г. [10], Гагоорт Г. [13], Драгичевич-Шешич М. [16], Зайцева Н. [22], Климкович Є. [24], Кольбер Ф. [26], Командишко Є. [27], Копцева Н. [28], Копієвська О. [29, 30], Костильов С. [31, 32], Морозова О. [39], Платонов М. [46], Сумінова Т. [49], Чижиков В. [55] та інші.

Представниками зарубіжної науки управління, на роботи яких ми будемо спиратись є Л. Бергаланфі [7], П. Друкер [17, 18], Дж. Лідстоун [35], Р. Олджорн [43], Дж. Річ [47], І. Робертсон [70].

Аналіз сучасних досліджень у галузі управління свідчить про те, що, незважаючи на значну увагу науковців до цих питань, проблема особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті залишається недостатньо розкритою, що вимагає розв'язання таких суперечностей:

- між вимогами нової парадигми культури, яка проголошує унікальність кожної особистості, й відсутністю технологій арт-менеджменту, що стимулювали б потреби працівників культурних індустрій самореалізовувати свої задатки, здібності з урахуванням їхніх потреб, інтересів, досвіду;

- між швидким зростанням культурних інновацій та недостатньою розробленістю проблеми створення ефективних управлінських систем, націлених на особистість діячів мистецтв.

Отже, актуальність вивчення питань особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті, а також необхідність усунення визначених суперечностей обумовили вибір теми дослідження **«Особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті: сучасні виклики та перспективи»**.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати питання особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті в спектрі аналізу сучасного стану проблеми та перспектив їх вирішення, оптимізації та удосконалення.

Виходячи з розуміння проблеми та поставленої мети сформульовано завдання дослідження:

1. Схарактеризувати особливості сучасного закладу культури як відкритої соціальної системи.

2. Проаналізувати наукові підходи до управління сучасним закладом культури.

3. Обґрунтувати умови, що забезпечують реалізацію особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

4. На основі аналізу стану проблеми розробити алгоритм удосконалення реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

Об'єкт дослідження – управління сучасним закладом культури.

Предмет дослідження – особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті.

У процесі написання роботи для вирішення поставлених завдань були використані такі **методи дослідження**:

- **теоретичні**: міждисциплінарний аналіз наукової літератури, аналіз з метою вивчення управлінського та арт-менеджерського досвіду, аналіз законодавчих і нормативних документів.
- **практичні**: діагностичні методи: (бесіди, інтерв'ювання, анкетування), обсерваційні (пряме, побічне спостереження), аналіз, методи кваліметрії з метою оцінки якості реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в розробці:

- інструментарію технології реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті;
- методичних рекомендацій з проблем реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті, які можуть бути використані в системі культурних закладів України.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом оприлюднення досягнутих результатів на V Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів та магістрів “Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір” 4-5 листопада 2021 р., тема доповіді «Особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті: сучасні виклики та перспективи».

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел на 6 сторінках (70 найменувань, з яких – 13 іноземною мовою), додатків (10 сторінок), 10 таблиць та 5 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 91 сторінки, з них основного тексту – 5 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В АРТ-МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Заклад культури як соціально відповідальна система

В нашому дослідженні ми будемо розглядати заклади арт-індустрії як соціально відповідальну систему. Це пов'язано, перш за все, що останні роки в культурній сфері України чітко проглядається тенденція та, навіть можна сказати, тренд – вважати соціальну відповідальність рушійним чинником сталого розвитку суспільства.

Такий підхід сприяє “м'якій” інтеграції в загальному менеджменті, шляхом впровадження соціально відповідальних управлінських рішень у сьогоденний досвід наближення приватних та суспільних інтересів на шляху підвищення конкурентоспроможності закладів культури серед бізнес-ініціатив культурної галузі.

Адептами ідей соціальної відповідальності в культурі, в першу чергу, мають стати арт-менеджери, молоді та амбітні фахівці, що зуміють вирішити багаторічну дилему “як зробити культуру більш масовою, при цьому не втративши академічної цінності”.

Сучасний заклад культури, як самостійний суб'єкт господарювання з правами юридичної особи, згідно до вимог українського законодавства, має на меті забезпечення населення культурними послугами.

Ця загальна мета на практиці взаємозалежна з багатьма більш конкретними завданнями, які ставить перед собою кожен окремий заклад того чи іншого рівня та типу.

Функціонування будь-якого закладу культури передбачає наявність двох обов'язкових складових: тих хто отримує культурні послуги (соціальна частина) та тих хто їх створює (мистецька частина).

Окрім цього існування культурної мережі та її ефективність залежить від багатьох соціально-економічних та професійно-управлінсько-педагогічних чинників та їх взаємодії. Цей аксіоматичний факт дозволяє нам у даній роботі розглядати заклад як соціально відповідальну систему, де рівень свідомої відповідальності кожної складової прямо пропорційно впливає на подальший розвиток системи в цілому.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає термін «система» (від дав.-гр. *σύνστημα* – «сполучення», «ціле», «з'єднання») як множину взаємопов'язаних елементів, що взаємодіє з середовищем, як єдине ціле і відокремлена від нього [11, с. 303].

Для більш повного розуміння такої дефініції як «система» розглянемо декілька її визначень, сформульованих вченими різних галузей науки. В першу чергу треба згадати «Загальну теорію систем», створену австрійським вченим Карлом Людвігом фон Берталанфі ще у 1937 році.

Основна ідея запропонованої ним теорії полягала у тому, що закони, які керують системними об'єктами, – єдині, однакові для різних систем. Загальна теорія систем вивчає різні види, структуру систем, процеси їх

функціонування і розвитку, організацію компонентів структурно-ієрархічних рівнів, і багато іншого. Л. Берталанфі також досліджував так звані відкриті системи, що обмінюються вільною енергією, речовиною та інформацією з середовищем [7].

Саме такою, на нашу думку, є система закладів культури з її соціальною відповідальністю в межах держави. Сучасний стан наук про системи багатьом зобов'язаний видатному австрійському вченому та ґрунтується на основних положеннях його теорії.

Так, В. Безпалько, який вважається одним з фундаторів науки управління, пише: «Система – виділене на основі певних ознак впорядкована безліч взаємопов'язаних елементів, об'єднаних загальною метою функціонування та єдності управління, і яка виступає у взаємодії з середовищем як цілісне явище» [цит. за 12, с. 131].

За В. Сагатовським, система – це скінченна множина функціональних елементів та відношень між ними, відокремлена з середовища відповідно до певної мети в межах визначеного часового інтервалу [цит. за 12, с. 133].

Отже, суспільство, формуючи соціальне замовлення, будує відповідну в конкретному випадку систему споживання культурних продуктів та послуг, що утворює загальну культурну систему першого рівня. Вона, в свою чергу, своїми підсистемами впливає на всі соціальні інститути, що виконують соціально відповідальні функції культури і об'єднуються в загальнодержавну систему культури.

Система закладів культури, яка в будь-якому разі прямо пропорційно залежна від об'єктивних законів розвитку суспільства, знаходиться під постійним її «контролем», тобто тієї соціальної системи, частиною якої вона є. Але оскільки взаємодія йде не суцільним потоком, а вибірково (окремими гранями, властивостями), то зміни системи культури, її перебудова і адаптація знаходяться в залежності від соціального попиту.

Саме тому доцільно розглядати культуру в цілому, та її деякі сегменти (заклади культури) окремо, не як складну систему, а як соціально відповідальну та соціально впливову. При цьому слід зауважити, що частина «соціальна-» виноситься на перше місце як більш значуща та фундаментальна.

Види таких систем розрізняються не своїми сутнісними характеристиками, а виключно їх призначенням і, як наслідок, особливостями організації та функціонування. Але, безперечно, формою організації такої системи є заклад культури.

Арт-менеджмент у соціокультурній площині ХХІ століття набув самостійного статусу та збагатив цю управлінську сферу вузькопрофільними філософсько-концептуальними засадами, що включають і специфіковане коло ціннісних характеристик, і нові демократизовані управлінські норми (так би мовити "кодекс честі"), і нові сформовані традиції, що були сформовані протягом останніх двох десятиріч років.

Можна сказати, що арт-менеджмент став певною метакультурною площиною, що має значний вплив на подальший розвиток культурних індустрій.

З'явилися нові вимоги часу до управлінського апарату та інструментарію, такі як наприклад формування фірмового стилю закладу

культури та ціннісного наповнення пропозиції для споживачів культурних послуг, що в певній мірі утворюють імідж закладу та представлення на ринку та позиціонування і виділення на фоні конкурентів.

Ще однією віхою новітньої історії арт-менеджменту стає оновлене уявлення організаційної культури, поступово витісняючи традиційну авторитарно-командну будову до ретельного формування та кропіткої праці керівника над корпоративним командним духом, атмосфери співпраці, певної культурної еко-системи, де її учасникам комфортно творити та самореалізовуватися.

Все вищесказане, по-перше, викликано вимогами до відкритої соціально відповідальної системи, по-друге – формує сучасну парадигму управління.

На цьому шляху головним завданням арт-менеджера стає формування індивідуально спрямованого управлінського стилю та механізму керування творчим колективом.

Тут не може бути універсального, уніфікованого "рецепту" чи алгоритму. У кожного керівника це буде власний оригінальний підхід, у того

самого керівника, але в умовах іншого творчого колективу – це буде вже інший підхід та інструментарій.

Відповідно, і результати провадження управлінської діяльності будуть відмінними.

В цьому запорукою успіху може бути лише перманентне прагнення до власного саморозвитку керівника, до розширення власного "портфелю" інструментальних управлінських механізмів. Тобто сучасний арт-менеджер має постійно "тримати руку на пульсі" всіх новинок, трендів та кращих досягнень менеджменту.

Саме інформованість та неперервний процес тестування нових управлінських методик та інструментів на усіх етапах надасть змогу сформувати найефективніший набір, що найкраще працюватиме локально в конкретному творчому колективі.

Безперервний процес удосконалення структурної послідовності формування управлінського інструментарію сучасного арт-менеджера має внутрішньозакладені процеси мобільності та гнучкості підходів, що дозволяють бути успішним управлінцем сьогодення.

Така адаптивність є необхідною складовою забезпечення управлінських процесів, віртуозне маневрування між інструментами виявлення, превенції недоліків та шляхів їх подолання дозволяє сучасному керівникові не тільки очолювати успішний та продуктивний колектив, а й формувати високий рівень якості культурних послуг, що пропонуються кінцевому споживачеві.

Крім того, ідеальним варіантом буде, якщо арт-менеджери будуть ретельно вивчати досвід зарубіжних колег та відвідувати, а й можливо організовувати, спеціальні івенти для арт-менеджерів, де будуть створюватися відповідні умови для плідного спілкування та співпраці між колегами.

Ми сподіваємось, що наведені умови (у випадку їх практичної реалізації) допоможуть сфері арт-менеджменту й надалі швидко та потужно розвиватися в минливих умовах сучасності.

1.2 Сучасні підходи та виклики в арт-менеджменті

Наука управління є порівняно молодого дисципліною у науковому просторі, але і вона має свою історію та базується на канонах, які вже стали традиційними. Саме тому розглянемо базові положення, запропоновані вченими, які представляють наукові школи різних часів, щоб створити деталізоване уявлення когнітивного підґрунтя, на якому формуються сучасні підходи до управління в цілому, та до управління закладом культури зокрема.

У найширшому філософському розумінні управління – це «елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [цит. за 2, с. 213].

В. Афанасьєв розуміє управління як внутрішньо притаманну властивість суспільства на будь-якій стадії його розвитку і вважає, що «управління є сукупністю певних дій (операцій), які здійснюються людиною,

суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети» [5, с. 92].

Аналізуючи управління із загально правового погляду, І. Волков дає таке його визначення: «Керівництво – процес правової організації і управління спільною діяльністю членів колективу, який здійснюється керівником як посередником соціального контролю і влади» [цит. за 13, с. 103].

Останнє визначення яскраво демонструє авторитарну позицію управлінського функціоналу, що був притаманний управлінцям минулого сторіччя. Але станом на сьогодні, цей підхід виявляється вкрай неефективним.

Одним з найважливіших атрибутів управлінської діяльності є її свідомий і цілеспрямований характер.

Відомий теоретик менеджменту П. Друкер підкреслює інтегруючий характер управлінської діяльності, приділяючи особливу увагу тій властивості управління, яка перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і виробничу групу [17, с. 301].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що «управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти мети організації» [44, с. 49].

Загальновідомо, що будь-яка система поділяється на дві підсистеми – керовану та керуючу. Але з обох боків за будь-якою функцією стоїть особистість – людина з усіма ознаками індивідуальності.

М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі зазначають, що управлінець, тобто «...менеджер – це не тільки посада, а й певний рівень професіоналізму в управлінні. Іншими словами, на відміну від підприємця, менеджер – професійний управлінець, керівник» [44, с. 53].

Між поняттями «управління» та «керівництво» є своєрідний взаємозв'язок: з одного боку, управління містить у собі керівництво як суб'єктивний компонент, а з іншого – воно є змістом керівництва, оскільки управління здійснюється людьми щодо інших людей.

Існує досить поширена класифікація професій Є. Клімова, спираючись на неї управлінську діяльність можна віднести до типу комунікацій «людина-людина», тобто таких професійних видів функціонування, де одна людина працює безпосередньо з іншим або іншими людьми [цит. за 8, с. 8].

На думку провідного вченого в галузі менеджменту П. Друкера, основним завданням управління є сприяння здатності людей до спільних дій, визначивши реальні цілі, наділивши цінностями, створивши правильну структуру організації, виховавши необхідні трудові навички і забезпечивши професійний розвиток.

Для цього, на думку вченого, використовуються різні засоби:

- 1) повноваження і влада;
- 2) уміння управляти;
- 3) управлінський механізм і структура;
- 4) процедури технології управління;

5) людські зміни управління, побудовані на відносинах субординації [17, с. 43-44].

Найбільш функціонально доцільними та сучасними, і не тільки за часом їх створення, нині вважають моделі управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності.

Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років.

Так, одні зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний та цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші розглядають управління як сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування процесів.

Отже, можна вважати, що першочерговим завданням системи управління є визначення головної мети управління, тобто необхідно виділити і його локальні цілі, і зміст управлінської діяльності.

Це можна зробити на основі врахування особливостей конкретного закладу як соціально відповідальної системи, а також специфіки його взаємодії із соціальним середовищем.

Сучасне управління закладом культури практикує і нові підходи: рефлексивний, мотиваційний, адаптивний, персоніфікований та інші. Розглянемо їх більш детально.

Рефлексивний підхід на сьогодні має не лише значні напрацювання в методології, а й успішно впроваджується в систему технологічних засобів з

метою їх застосування в різних соціальних практиках, у тому числі в системі арт-менеджменту.

Учений В. Лефевр одним з перших розробив концепцію рефлексивної взаємодії, увів поняття рефлексивного вибору, рефлексивних ігор і запропонував дескриптивну мову для опису рефлексивних процесів. У методологічному плані рефлексивний підхід, з одного боку, забезпечує предметне бачення досліджуваної реальності системи управління та її суб'єктів, а з другого – дає змогу технологічно її освоювати, перетворювати у вигляді конкретної діяльності в процесі досягнення тих чи інших цілей і рішення практичних завдань [цит. за 9, с. 202].

Отже, науковий підхід означає конструктивну єдність знання про досліджувану реальність і доцільні зміни управлінської діяльності. Ю. Уманський обґрунтовує необхідність рефлексивного управління як основи інформаційного забезпечення системи управління [цит. за 9, с. 205]

Дослідження В. Марачі пояснюють умови й обґрунтовують можливості рефлексивного управління суспільними змінами та можливості рефлексивного підходу в ситуації конфліктів та соціокультурної динаміки [цит. за 9, с. 214].

Концепція рефлексивного управління передбачає, що «об'єкт» не позбавляється свободи волі, але в процесі вироблення рішення приймає підстави, які дають йому змогу дедуктивно «вивести» рішення, зумовлене впливом. На наш погляд, парадигма рефлексивного управління відкриває широкий спектр можливостей її реалізації в системі управління.

Сучасному керівникові необхідно враховувати, що досить швидкі зміни в економічному, політичному й соціально-культурному житті суспільства здійснюють безпосередній вплив і на мотиваційну сферу учасників процесів, розбудовуючи традиційну ієрархію потреб.

Мотиваційний підхід в управлінні спирається на теорії мотивації. У науковій літературі є багато визначень поняття мотивації, які розкривають її сутність. Мотивація в загальному розумінні є сукупністю сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

Шлях до ефективного управління лежить через розуміння мотивів, що спонукають педагога до своєї роботи, через вміння використовувати мотиваційний потенціал.

Аналізуючи процес мотивації персоналу в закладі культури, береться до уваги система заходів, спрямована на підвищення ефективності діяльності, що заснована на задоволенні головних для людини потреб.

Слід відзначити, що потреба, перш ніж стати рушійною силою до дії, повинна бути усвідомленою людиною. Розрізняють такі поняття як «потреба», «мотив» і «мотиватори».

Мотив – це суб'єктивний бік потреби, внутрішня стимуляція до діяльності. Його можна визначити як прагнення діяти з метою задоволення актуальних потреб. Мотиватори – це ті фактори, які підвищують ефективність роботи людини та її задоволеність, оскільки відповідають її внутрішнім потребам (мотивам), які в даний момент не задоволені частково або повністю.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то управлінці повинні створювати такі умови, які б дозволяли задоволенню працівниками своїх потреб відповідно до провідного типу поведінки того чи іншого працівника, тобто визначення таких факторів діяльності людини та управління їх реалізації, які б призводили до досягнення мети організації.

У науковій літературі виокремлюють такі види мотивації персоналу: позитивна та негативна; матеріальна та нематеріальна; зовнішня та внутрішня; загальна, групова, індивідуальна; самомотивування.

Система стимулювання повинна бути побудована з урахуванням психологічних механізмів і обов'язково враховувати структуру колективу (по домінуючих мотивах, віку та ін.). Тут потрібно мати на увазі, що найважливіший компонент універсального механізму мотивації – емоційне переживання успіху–неуспіху.

Адаптивне управління у працях Г. Єльнікової (вчена фокусує свою увагу на управлінні освітою) пов'язується з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин, які змінюють внутрішні механізми управлінського процесу [18, с. 14].

Управління стає гнучким й динамічним, беручи до уваги потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується у спільній меті. Автор розкриває адаптивне управління як «процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспособлення діяльності на діа(полі)–логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним само спрямуванням дій на її досягнення» [18, с. 20].

Розвиток засад адаптивного управління вчена бачить в еволюційному розвитку менеджменту соціально-економічних систем, виділяючи системно-ситуаційний підхід, який потребує гнучкості та адаптації до постійних змін оточення [18, с. 22].

Отже, адаптивне управління – це управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої та керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації. Це процес взаємовпливу, взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)-логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення [18, с. 49].

Методологічною основою теорії адаптивного управління є знання певних закономірностей та принципів, відповідно до яких функціонують адаптивні системи.

Важливою рисою адаптивного управління є спрямування його на самоконтроль, самоаналіз та саморозвиток кожного суб'єкта культури, що значно підвищує потенціал кадрової політики, створює умови для розвитку творчості, розкриття талантів та можливостей кожної особистості, робити адаптивну систему відкритою і демократичною.

Персоніфікований підхід спирається на особистісно-орієнтовані управлінські технології, що визначають суб'єкт-суб'єктну парадигму управління. В основі такого підходу лежить ідея персоналізації, яка

спирається на загально-світоглядну настанову, що тлумачить людину як абсолютну моральну цінність і центральний елемент буття. З ідеєю персоналізації тісно пов'язане застосування в управлінні освітнім закладом гуманістичного підходу, що набув особливої популярності у вітчизняній теорії управління в останні 10-15 років.

Він виник як альтернатива існуючому натомість командно-адміністративному підходу в управлінні. У рамках гуманістичного підходу в ієрархічній структурі системи принципів, які виступають підґрунтям функціонування будь-якої галузі, основоположним є принцип гуманізації, що передбачає визнання людини, особистості як цінності, заради якої здійснюється розвиток суспільства.

Сьогодні в умовах ідеологічної свободи ідеї справжнього гуманізму знову впливають на розвиток управлінської науки в цілому та в теорії управління закладом культури зокрема. Але, на жаль, ці ідеї зачасти так і залишаються в теоретичній площині, а в житті керівники більше орієнтовані на справи, ніж на людину, заради якої ці справи плануються та здійснюються. Більшість керівників не використовують у процесі управління колективом особистісного підходу, не мають досвіду використання управлінських технологій, спрямованих на розвиток особистості, розкриття її внутрішніх можливостей.

На нашу думку, саме спрямованість на соціальну відповідальність може допомогти в розкритті внутрішніх можливостей колективів закладів культури. Але, на жаль, дійсно, як багато керівників не володіють

управлінськими технологіями в цьому напрямку, так і багато працівників культурної галузі не бажають сприймати зміни та займатися самовдосконаленням, самоосвітою, а спроби керівництва розкрити внутрішні можливості сприймають досить неоднозначно, а інколи навіть вороже. Це одна з проблем, яку повинна вирішити правильна організація та ідеологічна упередженість соціально відповідального арт-менеджменту.

1.3 Особливості особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті

Детальний розгляд сучасних моделей управління у сфері культури дозволяє нам стверджувати, що найбільш функціонально раціональними можна вважати такі моделі, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності, які на практиці набувають втілення у особистісно орієнтованому підході в арт-менеджменті.

Особливої актуальності набуває проблема визначення умов ефективного і повноцінного функціонування такого підходу в контексті сучасних суспільних тенденцій, які ставлять перед будь-яким закладом культури завдання сприяння розвитку та саморозвитку високоосвіченої людини, здатної самостійно мислити, здобувати і застосовувати на практиці певні знання, приймати креативні та нестандартні рішення.

Розв'язання цієї складної задачі здійснюється через пошук змісту, форм, методів, моделей і технологій створення високоякісних культурних

продуктів, що забезпечують широкі можливості для всебічного, гармонійного розвитку і самореалізації особистості.

Якщо розглядати споживання культурних продуктів як цілісний процес розвитку особистості в сенсі формування стійкого інтересу до пізнання, бажання та вміння самостійно розвиватися, культурно та духовно зростати, самовдосконалюватися і самореалізовуватися як особистості, то можна припустити, що в арт-менеджменті також доцільно використовувати особистісно орієнтований підхід.

Є. Хриков вважає, що в основі демократизації управління лежать ідеї синергетичного підходу. На його думку, саме він дає змогу розглядати людину як складну, відкриту систему, що самоорганізовується, саморозвивається, якій неможливо нав'язати невласиві їй шляхи розвитку [цит. за 23, с. 80].

Синергетика акцентує увагу на тому, що в управлінні складними системами головне – не потужність, а резонансність впливу.

Ефективними є правильно організовані слабкі впливи. Така особливість робить надзвичайно актуальною проблему мотивації діяльності підлеглих, пошуку способів використання слабких впливів на них.

Синергетика обґрунтовує наявність кількох альтернативних шляхів розвитку. Таке становище є однією з підстав прийняття управлінських рішень.

Вчений пропонує реалізовувати синергетичні ідеї шляхом використання діалогічної взаємодії на противагу імперативному монологу

керівника, що дасть можливість стимулювати суб'єктність співробітників у напрямі максимальної реалізації їхніх потенційних можливостей [цит. за 23, с. 85].

Важливою умовою демократизації арт-менеджменту є перегляд його концептуальних засад. Тривалий час у теорії і практиці панувало уявлення про управління як вплив. Саме таке розуміння сутності управління було однією з основних причин авторитарності управлінської діяльності.

Особистісною основою демократизації арт-менеджменту є перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистому й діловому авторитеті.

Такий стиль передбачає використання своєї влади без апеляції до неї. При розробці рішень керівник спирається на активну участь ініціативних груп, однак право остаточного вибору залишає за собою.

Він керується принципом свободи думок «знизу догори» і «згори донизу», робить зусилля для розвитку ділової ініціативи підлеглих, виявляє при спілкуванні з ними контактність, тактовність, терплячість, оптимізм.

Демократичний стиль управління характеризується сприйняттям людини і повагою до неї у всій її цілісності, проявом високих етичних норм поведінки, створенням умов для особистісного розвитку співробітників.

Вимоги ставлять у формі порад, консультацій. Головний спосіб впливу на людину – заохочення за прояв ініціативи. Керівник-демократ підтримує зі співробітниками довірчі стосунки, поводить відверто й просто, в контролюючій діяльності не виявляє упередженості.

Арт-менеджмент на сьогоднішній день може бути репрезентований в глобальному розумінні як такий вид діяльності з функціональним набором обов'язків, що об'єднуються навколо процесів селекції та розповсюдження культурних цінностей, зберігання та архивація кращих досягнень культури минулого, виробництво нових культурних продуктів та виведення їх на ринок культурних послуг.

Таким чином, особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті – це складний багаторівневий управлінський процес створення продукту в сфері культури та мистецтва.

Тут важливо розуміти, що арт-менеджер – це не тільки адміністративна роль зі знаннями у сфері нормативно-правової та фінансово-економічної бази, а й творча особистість в площині комунікативного мистецтва з високим естетичним та етичним кодексом, який є двигуном фундаментальних змін культурної сфери.

Звідси, від процесу професійної підготовки арт-менеджерів вимагається не лише досканале оволодіння теоретичних та спеціалізованих дисциплін, а й формування широкого загальнокультурного кругозору, опанування навичками ефективних комунікацій, проєктного менеджмента, інформаційних технологій, фінансової грамотності, документообігу, іноземних мов та багатьох інших "життєвоважливих" компетентностей сучасного арт-менеджера.

Висновки до Розділу 1

Модернізація арт-менеджменту – це запорука забезпечення подальшого нарощування якості й індивідуалізації існуючої культурної системи. Галузь управління соціальними процесами, до якої відноситься арт-менеджмент, швидко оновлюється.

По-перше, управління одночасно глобалізується і модифікується, на перший план виходять аспекти демократизації і лібералізації.

По-друге, ускладнюється структура цього явища, до якого входить багато взаємодіючих видів управління, що загострює необхідність створення галузевої і корпоративної систем управління.

По-третє, управління в інформаційній фазі розвитку набуває дещо іншого змісту, оскільки на перший план виходять не технократичні й силові засоби управління, а його особистісна складова, що веде до кардинального переструктурування мотивації поведінки людини й перегляду системи її стимулювання.

Аналіз наукової літератури з теорії управління, психології менеджменту виявив, що в останнє десятиріччя ідеї розвитку були висунуті на перший план і стали однією з наймогутніших рушійних сил у системі арт-менеджменту, тому що галузь культури, яка, безумовно, розвивається, орієнтується на розвиток і саморозвиток особистості, суттєво відрізняються від закладів культури, метою яких є забезпечення певного рівня існування та функціонування закладу.

Отже, необхідними стають нові підходи в арт-менеджменті, оскільки вони виступають своєрідним «двигуном», який може перевести культуру із функціонуючої в таку, що розвиває й розвивається.

Виявлено, що незважаючи на довготривалу історію розвитку науки управління до нашого часу не склалося загальноприйнятого та однозначного тлумачення поняття управління взагалі й управління культурою зокрема.

Ці поняття розвиваються, збагачуються, конкретизуються відповідно до розвитку наукового знання.

Активне звернення до суб'єкта культури, впровадження демократичних, гуманістичних ідей у культурний процес зумовлюють переоцінку й коректування теоретичних основ сучасного арт-менеджменту.

На зміну філософії впливу в арт-менеджменті школою прийшла філософія взаємодії, співробітництва, створення умов, забезпечення.

Стислий екскурс в теоретичні засади наукових підходів до управління дозволяє нам стверджувати, що обов'язковою умовою демократизації арт-менеджменту є перегляд його концептуальних засад. Тривалий час у теорії і практиці панувало уявлення про управління як вплив. Саме таке розуміння сутності управління було однією з основних причин авторитарності управлінської діяльності.

Таким чином, управління соціально відповідальною системою розглядається як взаємодія керуючої й керованої підсистем, спрямована на забезпечення її ефективного функціонування, розвитку й досягнення поставленої мети.

Методологія управління в арт-менеджменті спирається на сучасну концепцію, котра має гуманістичний характер і визначає головною метою культури реалізацію й самореалізацію закладеного в людині особистісного потенціалу, а також на концепцію суб'єктно-особистісної зумовленості цілей, ціннісних орієнтацій особистості, єдності розвитку свідомості, діяльності й самосвідомості особистості.

На наш погляд, модель особистісно орієнтованого арт-менеджменту, за якою заклад культури розглядається як системна цілісність, є достатньо ефективною.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В АРТ-МЕНЕДЖМЕНТІ

2.1 Аналіз стану реалізації особистісно орієнтованого підходу

Дослідження проводилося шляхом анонимного опитування у профільних групах в соціальних мережах, респондентами опитування, що увійшли у фокус-групу, стали 59 учасники, що представляли заклади культури різних рівнів та форм власності.

Дослідження 1. Рівень теоретичних та практичних знань та вмінь працівників закладів культури, необхідних їм в їх професійній діяльності. діяльності.

Мета: визначити рівень теоретичних та практичних знань та вмінь працівників закладів культури, необхідних їм в їх професійній діяльності. діяльності.

Для того, щоб з'ясувати, які проблеми хвилюють сьогодні працівників закладів культури, була проведена діагностика потреб та запитів. Респондентам була запропонована анкета (Додаток В). Результати наводимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вивчення рівня теоретичних та практичних знань та вмінь працівників культури

п/п	Теоретичні знання та професійні вміння (показники оцінки знань та вмінь)	володію	володію частково	не володію
1	2	3	4	5
1	Знання засад культурної діяльності	35	24	-

	(орієнтація в цілях та завданнях, оперування науковою термінологією; володіння змістом сучасних досягнень науки)			
2	Володіння методикою роботи з різними соціальними групами	46	13	-
3	Знання психологічних особливостей різних соціальних груп	42	12	5
4	Знання культурних технологій соціального впливу	36	23	-
5	Вміння користуватися методами дослідницької роботи	40	19	-
6	Вміння узагальнювати власний досвід	20	21	18
7	Володіння методами та засобами роботи з потенційно цільовою аудиторією	44	10	5
8	Володіння методами та засобами самоосвіти	50	9	-

Під час дослідження було опитано 59 працівників сфери культури, яким пропонувалось оцінити свої теоретичні знання та практичні вміння за трьохбальною шкалою.

Аналіз отриманих даних дозволив зробити наступні висновки: найбільша кількість відповідей “володію” було дано при оцінці:

- знань засад культурної діяльності – 59,3%
- володіння методикою роботи з різними соціальними групами – 77,9%
- знань психологічних особливостей різних соціальних груп –

61,01%

Найбільша кількість відповідей “не володію” було дано при оцінці:

- умінь користуватися методами дослідницької роботи – 30,5%

Для отримання орієнтовних даних про загальний обсяг когнітивної та операційної компетентностей респонденти оцінювали свої знання й уміння оцінкою (“знаю відмінно”, “знаю добре”, “маю уявлення”, “не знаю зовсім”).

Вибір респондентами питань для контрольних відповідей, ситуативні та програмовані завдання дали можливість оцінити компетентності респондентів і співставляти самооцінку з оцінкою.

Отже, респонденти в цілому свої знання та професійні навички оцінюють досить оптимістично, але більшість з них усвідомлює необхідність підвищення професійної компетентності.

Отже, на основі отриманих даних арт-менеджер має спланувати свою роботу так, щоб підвищити професійну компетентність працівників з таких питань: знання психологічних особливостей різних соціально-демографічних груп, вміння користуватися методами та засобами дослідницької роботи, володіння методами та засобами самоосвіти.

Дослідження 2. Особистісні характеристики що сприяють самореалізації працівників сфери культури.

Мета: виявити особистісні характеристики що сприяють самореалізації працівників сфери культури.

Досліджуючи соціальний досвід працівників сфери культури, нами

було вивчено рейтинг профілів особистісних характеристик (Додаток С), які сприяють або перешкоджають самореалізації.

Для унаочнення отриманих результатів ми склали відповідну таблицю для аналітичного осмислення (наводимо в таблиці 2.3.1 і таблиці 2.3.2).

Таблиця 2.3.1

Показники середніх даних особистісних характеристик, які сприяють самореалізації особистості (за 5-ти бальною шкалою)

Особистісні характеристики, які сприяють самореалізації	Середній бал
1	2
Самостійність	4,7
Ініціативність	3,6
Активність	4,0
Професіональна компетентність	4,1
Працелюбність	4,5
Креативність	3,5
Почуття власної гідності	3,2
Самокритичність	2,8
Комунікативність	3,7
Бажання завжди бути першим	3,6

Аналізуючи отримані дані, в яких чітко проглядається розрив між показниками, ми дійшли висновку, що більшість працівників сфери культури

виділяють самостійність і працелюбність (таблиця 2.3.1) як характеристики особистості, що сприяють самореалізації.

Наступним кроком ми вирішили заміряти ті фактори та особистісні характеристики, що перешкоджають самореалізації особистості, та як наслідок, негативно впливають на успішну реалізацію особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

Таблиця 2.3.2

Показники середніх даних особистісних характеристик, які перешкоджають самореалізації особистості (за 5-ти бальною шкалою)

Особистісні характеристики, які перешкоджають самореалізації	Середній бал
1	2
Несамостійність	4,1
Безініціативність	4,2
Пасивність	4,0
Відсутність професійної компетентності	4,4
Лінь	4,7
Недолік творчого підходу	3,8
Комплекс неповноцінності	3,7
Відсутність самокритичності	4,8
Недостатньо розвинуті комунікативні навички	2,0
Бажання не виділятися з колективу	4,8

Відсутність самокритичності й небажання виділятися із колективу

(таблиця 2.3.2) називають як такі, що перешкоджають самореалізації.

Дослідження 3. Готовність працівників сфери культури до саморозвитку.

Мета: вивчити рівень готовності працівників сфери культури до саморозвитку.

При вивченні готовності працівників сфери культури до саморозвитку було запропоновано заповнити Карту професійної оцінки та самооцінки готовності до саморозвитку.

Заповнення карти стимулює працівників сфери культури працювати над собою для відтворення відповідних якостей, крім того, це стимулює до більш відповідального ставлення до культурної діяльності.

Отримані результати наводимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Карта педагогічної оцінки та самооцінки готовності педагога до саморозвитку

I. Мотиваційний фактор (9 — 81 балів)

1.	Усвідомлення особистої та суспільної значності безперервної освіти в культурної діяльності	12345 <u>6</u> 789
2.	Наявність стійких пізнавальних інтересів в професійній сфері	1234 <u>5</u> 6789
3.	Почуття обов'язку та відповідальності	123456 <u>7</u> 89
4.	Цікавість	12345678 <u>9</u>

5.	Прагнення отримати високу оцінку свого саморозвитку	123456 <u>7</u> 89
6.	Потреба працівника культури у психолого-педагогічній самоосвіті (ППС)	1234 <u>5</u> 6789
7.	Потреба у самопізнанні	1234 <u>5</u> 6789
8.	Рангове місце (ППС) серед 9 найбільш значущих для працівників культури видів діяльності	1234 <u>5</u> 6789
9.	Впевненість у своїх силах	123456 <u>7</u> 89
Всього		55

II. Когнітивний компонент (6 — 54 бали)

1.	Рівень загальноосвітніх знань	12345 <u>6</u> 789
2.	Рівень загальноосвітніх вмінь	123456 <u>7</u> 89
3.	Рівень професійних знань та вмінь	123456 <u>7</u> 89
4.	Рівень психологічних знань та вмінь	1234 <u>5</u> 6789
5.	Рівень методичних знань та вмінь	1234 <u>5</u> 6789
6.	Рівень спеціальних знань	1234 <u>5</u> 6789
Всього		34

III. Морально-вольовий компонент (9 — 81 бал)

1.	Позитивне ставлення до процесу культурної діяльності	1234 <u>5</u> 6789
2.	Критичність	12345 <u>6</u> 789
3.	Ціленаправленість	12345 <u>6</u> 789
4.	Прагнення	1234 <u>5</u> 6789
5.	Працездатність	12345 <u>6</u> 789

6.	Вміння доводити справи до кінця	123456 <u>7</u> 89
7.	Самостійність	12345 <u>6</u> 789
8.	Сміливість	123456 <u>7</u> 89
9.	Самокритичність	1234 <u>5</u> 6789
Всього		53

IV. Гностичний компонент (17 — 153 бали)

1.	Вміння ставити і вирішувати пізнавальні задачі	12345 <u>6</u> 789
2.	Гнучкість та оперативність мислення	123456 <u>7</u> 89
3.	Спостережливість	123456 <u>7</u> 89
4.	Схильність до аналізу власної професійної діяльності	12345 <u>6</u> 789
5.	Креативність та її проявлення у професійній діяльності	12345 <u>6</u> 789
6.	Схильність до синтезу та узагальненню	123456 <u>7</u> 89
7.	Пам'ять та її оперативність	123456 <u>7</u> 89
8.	Вміння слухати	123456 <u>7</u> 89
9.	Вміння володіти різними видами професійної комунікації	123456 <u>7</u> 89
10.	Вміння виокремлювати та засвоювати конкретний зміст	123456 <u>7</u> 89
11.	Вміння доводити та відстоювати твердження	12345 <u>6</u> 789
12.	Вміння систематизувати, класифікувати	12345 <u>6</u> 789
13.	Вміння бачити протиріччя та проблеми	123456 <u>7</u> 89
14.	Вміння переносити знання й уміння і нові ситуації	123456 <u>7</u> 89
15.	Здібність відмовитися від стійких ідей (професійних патернів)	12345 <u>6</u> 789

16.	Незалежність суджень	1234567 <u>8</u> 9
Всього		107

V. Організаційний компонент (7 — 63 бали)

1.	Вміння планувати час	1234567 <u>8</u> 9
2.	Вміння планувати свою роботу	1234567 <u>8</u> 9
3.	Вміння перебудовувати систему діяльності	12345 <u>6</u> 789
4.	Вміння працювати з різними джерелами інформації	1234 <u>5</u> 6789
5.	Вміння орієнтуватися у класифікації джерел	1234 <u>5</u> 6789
6.	Вміння володіти різними прийомами фіксації інформації	1234 <u>5</u> 6789
7.	Вміння користуватися оргтехнікою та банком комп'ютерної інформації	1234 <u>5</u> 6789
Всього		40

VI. Здібність до самоуправління у професійній діяльності (5 — 45 бали)

1.	Самооцінка самостійності особистої діяльності	1234 <u>5</u> 6789
2.	Здібність до самоаналізу та рефлексії	1234 <u>5</u> 6789
3.	Здібність до самоорганізації та мобілізації	12345 <u>6</u> 789
4.	Самоконтроль	12345 <u>6</u> 789
5.	Працьовитість та старанність	12345 <u>6</u> 789
Всього		28

VII. Комунікативні здібності (5 — 45 бали)

1.	Здібність акумулювати й використовувати досвід самоосвітньої діяльності колег	12345 <u>6</u> 789
2.	Здібність до співпраці та взаємодопомоги у професійному саморозвитку	12345 <u>6</u> 789
3.	Здібність організовувати самоосвітню діяльність інших	12345 <u>6</u> 789
4.	Здібність відстоювати свою точку зору та запевнювати інших у процесі дискусії	1234567 <u>8</u> 9
5.	Здібність уникати конфліктів у процесі сумісної діяльності	1234 <u>5</u> 6789
Всього		31

Отримані результати співвідносили з рівнями готовності особистості до саморозвитку:

0 — 240 — низький рівень готовності до саморозвитку.

240 — 400 — середній рівень готовності до саморозвитку.

400 — 522 — високий рівень готовності до саморозвитку.

Аналіз результатів показав, що готовність працівників сфери культури до саморозвитку корелює з рівнем саморозвитку. Середнє значення отриманих результатів за картою готовності дорівнює 348, що відповідає середньому рівню.

Дослідження 4. Рівень мотивації працівників сфери культури до саморозвитку.

Мета: здійснити оцінку ефективності стимулювання мотивації працівників сфери культури до саморозвитку.

Рівень мотивації викладачів до саморозвитку визначали за допомогою експертної оцінки. Респондентами були представники управлінського апарату різних культурних організацій державної та приватної сфери власності. Оцінка здійснювалася за восьми критеріями, які наведені в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Ефективність стимулювання мотивації саморозвитку працівників сфери культури

Критерії ефективності стимулювання	Шкала оцінювання
1. Міра включеності працівників в активну професійно-творчу діяльність і творчий саморозвиток	0 <u>1</u> 2 3
2. Міра підвищення зацікавленості працівників у творчій самореалізації, у творчому самовдосконаленні і досягненні результатів у цьому	0 <u>1</u> 2 3
3. Міра підвищення активності у створенні, перевірці ефективності і удосконаленні професійної діяльності	0 <u>1</u> 2 3
4. Міра оволодіння методологічною культурою	0 1 <u>2</u> 3
5. Міра підвищення активності і продуктивності культури співробітництва з різними цільовими аудиторіями	0 1 <u>2</u> 3
6. Міра активності і продуктивності в оволодінні прийомами вивчення і творчого застосування досвіду інших у своїй професійній діяльності	0 <u>1</u> 2 3

Критерії ефективності стимулювання	Шкала оцінювання
7. Міра включеності і активності у безперервній самоосвіті і підвищенні кваліфікації	0 <u>1</u> 2 3
8. Міра підвищення престижу в очах споживачів культурних послуг	0 1 <u>2</u> 3

0 — показник не простежується або слабо виражений;

1 — показник простежується рідко та недостатньою мірою;

2 — показник проявляється часто та достатньо виражений;

3 — показник проявляється завжди та яскраво виражений.

Відповідно до набраних балів визначається коефіцієнт ефективності.

$$K_{\text{ефективності}} = \frac{\text{Фактична кількість балів}}{\text{Максимальна кількість балів}} = \frac{\text{ФКБ}}{24}$$

0.2 — 0.45 — низький рівень

0.46 — 0.59 — середній рівень

0.6 — 0.8 — достатній рівень

0.81 — 1 — високий рівень

Дані про ефективність стимулювання викладачів до саморозвитку наведені в Таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Рівні мотивації працівників до саморозвитку

Рівні	Кількість працівників
Низький	8
Середній	8

Достатній	20
Високий	23

Аналізуючи отримані результати приходимо до висновку, що ефективність стимулювання мотивації саморозвитку працівників культурної сфери знаходиться на достатньому рівні.

Дослідження 5. Мотивація успіху та страху невдачі.

Мета: виявити рівень мотивації досягнення у працівників сфери культури.

Дослідження рівня мотивації досягнення серед респондентів було здійснено за методикою, наведеною у Додатку А.

Оскільки мотивація до ефективної роботи та прагнення до самореалізації є надважливою в секторі культурних індустрій, що й підтверджує дане дослідження.

За результатами проведеної діагностики ми дійшли до висновку, що налаштування на успіх переважає у 65 % опитаних, схильність до прагнення досягнути успіху в діяльності проявляє 30 % опитаних, схильність до уникання невдачі проявляється у 5 % працівників (див. таб. 2.7, рис. 2.1).

Показники виявлення мотивації досягнення у працівників сфери культури

Рівні мотивації досягнення	Кількість опитаних (%)
Мотивація на успіх	65
Мотивація на невдачу	—
Прагнення до досягнення успіху	30
Прагнення до уникання невдачі	5



Рис. 2.1. Показники виявлення мотивації у працівників сфери культури

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що у фокус-групі респондентів переважає мотивація на успіх у досягненні поставленої мети, при цьому є характерним ймовірний позитивний результат у діяльності.

Дослідження 6. Виявлення ефективної системи мотивації персоналу.

Мета дослідження: виявлення системи мотиваційних факторів в організації.

За допомогою анкети (додаток D) було здійснено оцінку якості мотивації в управлінні персоналом у сфері культури, а також було виявлено, які фактори важливі для ефективності роботи працівників та роблять цю роботу привабливою.

Отримані результати дають нам можливість проаналізувати мотиваційні цінності, які є переважаючими для працівників сфери культури (див. таб. 2.8 та таб. 2.9, рис. 2.2, рис 2.3).

Таблиця 2.8

Мотиваційні фактори, які впливають на ефективність робочого процесу серед працівників сфери культури

Мотиваційні фактори	Кількість виборів (%)
Стабільна робота без загрози звільнення	52
Можливість бачити результати своєї праці	52
Можливість підвищувати свій професійний досвід	48
Самостійність у роботі	39
Справедлива оцінка роботи	39
Авторитетний керівник	30

Перспектива кар'єрного зросту	17
Достатня інформованість про діяльність своєї організації	4

Таблиця 2.9

**Мотиваційні фактори, що роблять роботу привабливою,
для працівників сфери культури**

Мотиваційні фактори	Кількість виборів (%)
1	2
Робота в дружньому колективі	83
Позитивна і доброзичлива атмосфера	56
Турбота керівництва про співробітників	39
Розвиток творчих здібностей	35
Спілкування з колегами	26
Визнання та схвалення результатів роботи з боку керівництва	22
Високий ступінь відповідальності	4
Місія та цінності організації	—

Як бачимо, сприятливий психологічний клімат в колективі впевнено лідирує в цьому опитуванні, що вказує на те, що керівникові необхідно докладати неабияких зусиль до його формування, планування та реалізації.

Не менш важливою стає піклувальна позиція керівника, для

співробітників вкрай важливо чітко та індивідуально відчувати турботу керівництва на свідомому та підсвідомому рівні.

Й замикає трійку лідерів можливість до творчої самореалізації, для чого керівникові необхідно докласти зусиль до створення для цього сприятливих умов.

Графічне представлення мотиваційних факторів відповідно до таблиць зображено на рис. 2.2 і рис. 2.3.

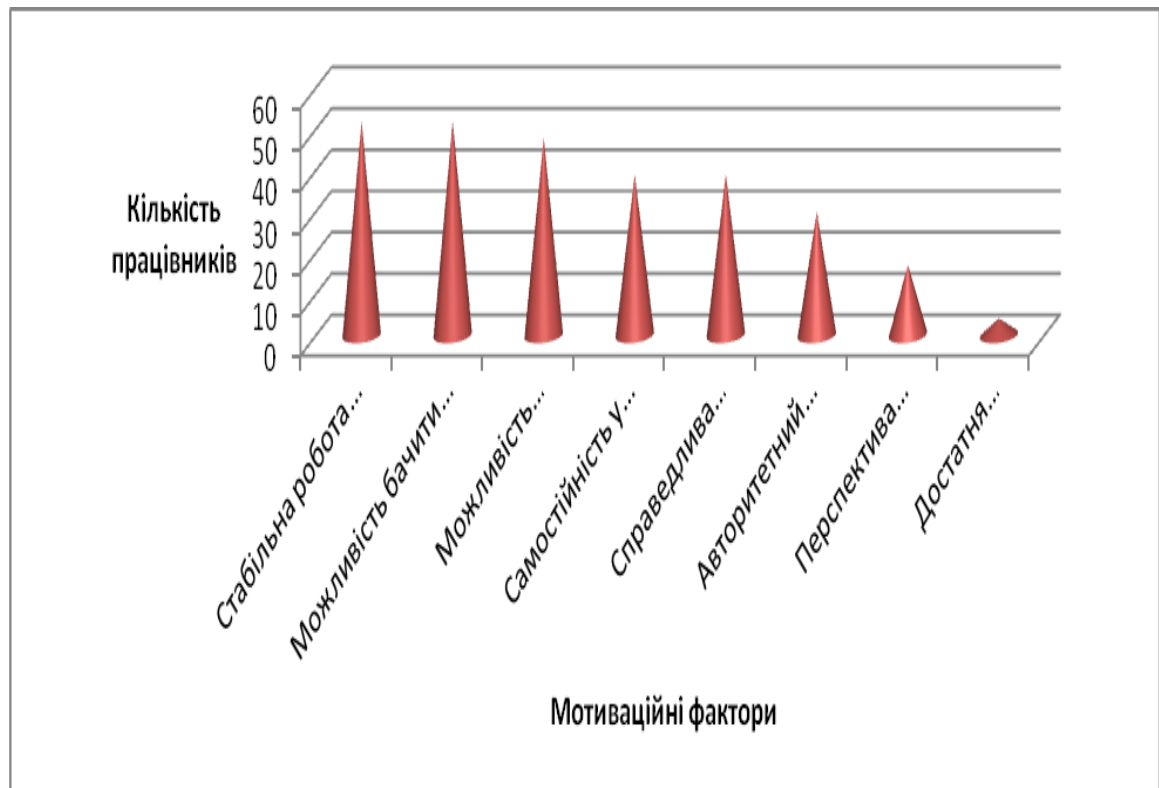


Рис.2.2. Мотиваційні фактори, які впливають на ефективність робочого процесу

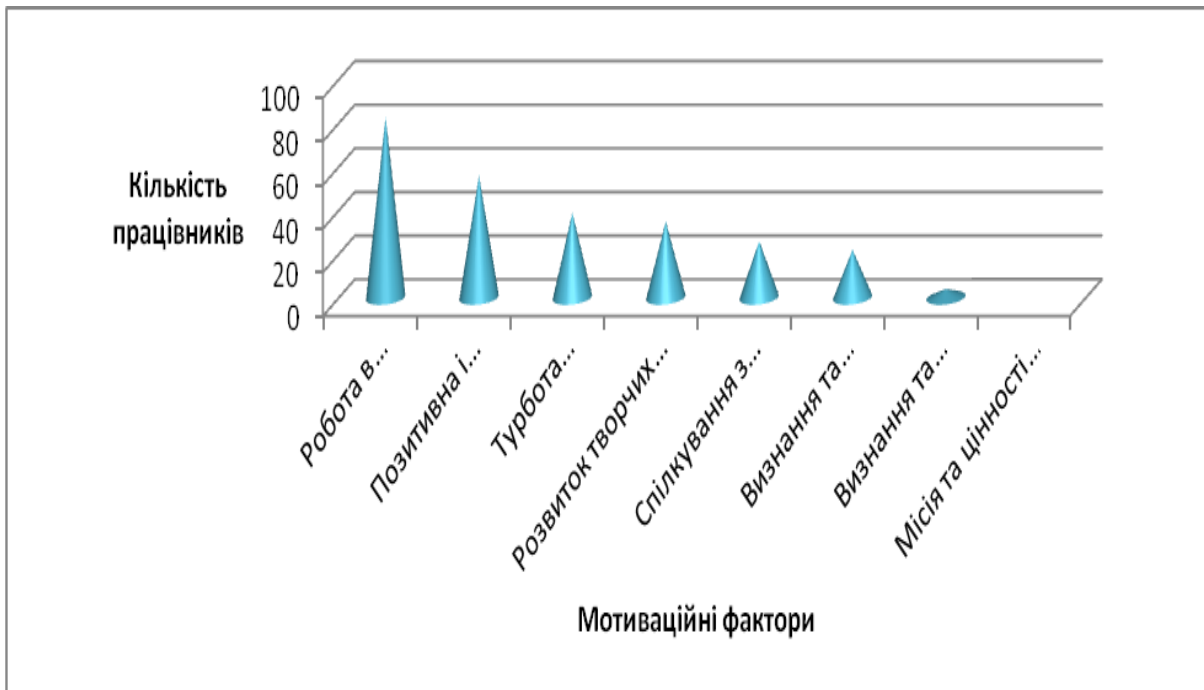


Рис. 2.3. Мотиваційні фактори, що роблять роботу привабливою, для працівників сфери культури

Проаналізувавши отримані результати, можемо зробити висновки про перевагу у мотиваційній сфері працівників закладів культури, що увійшли в фокус-групу, таких мотиваційних факторів, які можуть підвищити ефективність роботи та роблять її привабливою: стабільна робота без загрози звільнення — 52 %, можливість бачити результати своєї праці — 52 %, можливість підвищувати свій професійний рівень — 48 %; робота в дружньому колективі — 83 %, позитивна і доброзичлива атмосфера — 56 %, турбота керівництва про співробітників — 39 %.

Дослідження 7. Оцінка якості управлінської діяльності щодо впровадження особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

Мета: здійснити оцінку якості реалізації особистісно орієнтованого

підходу в управлінні.

Для визначення якості управлінської діяльності нами було адаптовано кваліметричну модель, яку розробила Т. Хлебнікова [53] (Додаток Е), що використовується в освітньому менеджменті.

Таблиця 2.10

**Результати оцінювання якості управлінської діяльності щодо
впровадження особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті
фокус-групи**

№ з/п	Фактори	Е — 1	Е — 2	Е — 3	Е — 4	Е — 5	Сер. оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Інформаційно-аналітичне забезпечення управління з питань формування особистісно орієнтованого підходу в управлінні	0,65	0,7	0,63	0,68	0,68	0,67
2	Планування роботи керівника з впровадження особистісно орієнтованого підходу	0,51	0,54	0,55	0,53	0,56	0,54

	в управлінні						
3	Організація виконання управлінських рішень з реалізації особистісно орієнтованого підходу в управлінні	0,59	0,63	0,62	0,64	0,64	0,62
4	Морально-психологічне забезпечення управління	0,71	0,76	0,75	0,73	0,8	0,75
5	Контрольно-оціночна діяльність проблеми формування особистісно орієнтованого підходу в управлінні	0,67	0,66	0,66	0,65	0,67	0,66
6	Результативність роботи з впровадження особистісно орієнтованого підходу в управлінській діяльності	0,58	0,65	0,64	0,63	0,61	0,62
7	Середня оцінка якості реалізації особистісно орієнтованого підходу	0,62	0,66	0,64	0,64	0,66	0,64

	в управлінській діяльності						
--	----------------------------	--	--	--	--	--	--

Коефіцієнт відповідності виставлявся за такою шкалою:

0 – показник відсутній;

0,25 – показник виражений менш ніж на 50%;

0,5 – показник виражений недостатньо, задовольняє на 50%;

0,75 – показник виражений достатньо, не менше 75%;

1 – показник виражений оптимально.

Загальна оцінка якості управлінської діяльності обчислена за формулою:

$$\text{Озаг.} = \Phi1 + \Phi2 + \Phi3 + \Phi4 + \Phi5 + \Phi6, \text{ де Озаг.} < 1$$

Відповідно до коефіцієнта встановлювали рівень якості реалізації особистісно орієнтованого підходу в управлінні персоналом: вище 0,8 — оптимальний рівень, для якого характерний прояв більшості показників, завжди та чітко виражений; 0,61-0,8 — достатній рівень — показники оцінки проявляються часто та достатньо виражені; 0,31-0,6 — середній рівень — показники оцінки проявляються рідко та недостатньо виражені; 0-0,3 — критичний рівень — більшість показників не проявляється або проявляється інколи та слабовиражені.

Аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що якість реалізації особистісно орієнтованого підходу в управлінській діяльності відповідає достатньому рівню (0,64).

Отже, проведене дослідження дозволяє прийти до висновку, що в

першу чергу удосконалення потребує планування роботи з реалізації особистісно орієнтованого підходу в управлінській діяльності (середня оцінка 0,54). Для цього можна рекомендувати внести додаткові заходи щодо впровадження особистісно орієнтованого підходу в управлінні.

Щодо покращення організації здійснення особистісно орієнтованого підходу в управлінській діяльності, вважаємо за необхідне дотримуватися чіткого розподілу функціональних обов'язків та відповідальності доручень функціональним особливостям і можливостям виконавців.

Вдосконаленню результативності роботи сприятиме впровадження особистісно-орієнтованого та диференційованого підходу до працівників стимулювання діяльності здійснювати з врахуванням мотиваційного типу, їх спрямованості, ціннісних орієнтацій та ін.

Удосконалення потребує і контрольню-оцінююча діяльність керівника. Для цього керівникові рекомендуємо спланувати систему внутрішнього контролю за діяльністю персоналу, вчасно вносити корективи до плану роботи усіх структурних підрозділів.

З метою удосконалення особистісно орієнтованого підходу в управлінській діяльності ми розробили алгоритм впровадження.

2.2 Алгоритм реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті

Перспективність впровадження особистісно орієнтованого підходу в управління соціально значущих систем, якою являється сфера культури, на сьогоднішній день не викликає сумнівів. Проведене нами дослідження лише фактологічно підтверджує цей факт. Цьому сприяють і загальносвітові тенденції щодо демократизації, індивідуалізації та глобалізації соціальних інституцій.

Але це не робиться одномоментним рішенням, а потребує чітко спланованого процесу поступових змін. Саме для цього ми розробили алгоритм впровадження та реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

АЛГОРИТМ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТІСНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В АРТ-МЕНЕДЖМЕНТІ

1 ЕТАП

АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ

Будь-яким істотним змінам має передувати етап детального аналізу та дослідження існуючої ситуації.

Цей етап передбачає три компоненти:

1. Визначення критеріїв та показників;
2. Визначення технології оцінювання;
3. Проведення процедури експертизи.

Методи та інструменти аналізу можуть використовуватися різні, але вони мають відповідати таким параметрам та критеріям:

1. Актуальність;

2. Науковість;
3. Конкретність та арифметична вимірюваність;
4. Системність;
5. Оптимальність;
6. Соціальна відповідальність;
7. Інноваційність;
8. Прогностичність;
9. Гнучкість.

2 ЕТАП

АНАЛІТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Спираючись на отримані на попередньому етапі дані, формується управлінська позиція арт-менеджера щодо існуючого стану управлінського підходу та його впливу на роботу культурного закладу.

Визначивши сильні та слабкі місця управлінського процесу формується покроковий план подолання труднощів, оптимізації та покращення роботи управлінського апарату.

Можна вважати, що найоптимальнішим буде використання програмно-цільового підходу, враховуючи принципи актуальності, прогностичності, раціональності, реалістичності, цілісності, контрольованості.

3 ЕТАП

СТВОРЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО "БАНКУ"

Мотивація в даному випадку стає рушійною силою процесу реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті. Мотиваційні дії арт-менеджера мають бути вузько сегментованими за призначенням особисто для нього самого, для кожної структурної одиниці колективу, враховуючи будову кожної окремої організації.

4 ЕТАП

ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Головною метою даного етапу є створення комфортних умов для ефективного застосування особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті. Тут головним чинником виступає довіра між керівником та підлеглими. Кожному члену колективу має бути чітко зрозуміло що відбувається? навіщо? що якісно зміниться особисто для нього?

Технічне забезпечення передбачає створення умов та організацію, перш за все, прозорі комунікації в горизонтальному та вертикальному плані структури організації.

5 ЕТАП

ОСОБИСТІСНА КОМУНІКАЦІЯ З КОЖНИМ ЧЛЕНОМ

КОМАНДИ

Процес впровадження та реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті передбачає наскрізний характер змін, саме задля цього необхідно формувати особисту зацікавленість кожного члена команди та цільоспрямована робота над особистою мотивацією. Цей етап поєднує дві основні ціннісні категорії — довіра та співпраця. Без наявності цих двох

чинників вірогідність успішності втілення та реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті маломожлива. В свою чергу, довіру та ефективну співпрацю можна сформувати лише шляхом особистої комунікації керівника з кожним підлеглим, щоб відтворити відчуття важливості кожного учасника команди та причетності до загальноважливих процесів.

6 ЕТАП

ТЕСТУВАННЯ ТА ВИБІР ДІЄВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ

РЕАЛІЗАЦІЇ

Інструментарій реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті не має універсальних "рецептів". Тут багато залежить від специфічності самої культурної організації, виду її діяльності, локальних та соціологічних чинників.

Кожен керівник самостійно вибирає інструментарій реалізації на власний розсуд, але рекомендується після вибору методів та інструментів тестувати їх та робити аналіз їх ефективності. Після чого приймається рішення щодо доцільності його подальшого використання. Таким чином, за певний проміжок часу сформується "ідеальний" інструментарій, що буде органічно підходити саме цьому колективу працівників.

7 ЕТАП

КОНТРОЛЬНИЙ ЗАМІР ЕФЕКТИВНОСТІ ЗМІН

В кожному окремому випадку часовий проміжок, в якому аналізуються позитивні та негативні фактори впроваджених змін, може бути різний. В більшості арт-менеджерів використовується період 6 місяців, але це не принципово.

Важливим на цьому етапі є те, що для дотримання релевантності результатів бажано використовувати ті самі інструменти вимірювання, що були задіяні на початку. В іншому випадку, такі результати можуть бути викривленими та недостовірними.

8 ЕТАП

АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ПЕРСПЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ

Цей етап лежить у площині повної відповідальності за цей крок керівника. Аналітична неупередженість є запорукою правильних висновків контрольного заміру ефективності реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

При аналізі отриманих результатів важливо враховувати показники соціально-психологічного досвіду членів колективу:

- здатність та потреби до саморозвитку;
- рівень професійних знань і умінь;
- рівень мотивації.

Аналіз результатів дослідження надає можливість зробити висновки про мотиваційні фактори, які можуть підвищити ефективність роботи та роблять її привабливою: стабільна робота без загрози звільнення, можливість

бачити результати своєї праці, можливість підвищувати свій професійний рівень; робота в дружньому колективі, позитивна і доброзичлива атмосфера турбота керівництва про співробітників.

За результатами проведеного аналізу складається новий перспективний план реалізації особистісного орієнтованого підходу, до якого включаються методи та інструменти, що продемонстрували високу ефективність в попередній період, виключаються малоефективні методи, впроваджуються та тестуються нові інструменти.



Рис. 2.4. Циклічність алгоритму реалізації особистісного орієнтованого підходу в арт- менеджменті.

Таким чином, розроблений нами алгоритм має зациклену структуру та повторювальний характер.

Перехід до нової суб'єкт-суб'єктної парадигми – головний тренд сучасного арт-менеджменту. Це обумовлено загальною тенденцією архаїзації авторитарно-технократичної моделі управління.

Як ми вже зазначали у першому розділі данного дослідження особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті значно виграє порівнянно з традиційним лідероцентрованим та авторитарним підходом, оскільки він не гнучкий та складно адаптивний.

Однако ж на шляху побудови власного профілю особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті не варто відмовлятися від кращих управлінських напрацювань минулого.

Все ж таки менеджмент – це складна система, яка має будуватися на "міцному фундаменті" практичної та науково-доказової управлінської бази. Створення нової моделі особистісно орієнтованого підходу має гармонічно компілювати та синтезувати сучасні ідеї з викрісталізованими технологіями, що пройшли багаторічну апробацію.

Окреслимо певні ознаки результативності впровадження особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті, які дозволять щоразу ефективно запускати розроблений нами алгоритм. Зауважимо, що вкрай важливо дотримуватися неупередженості та безпристрасного ставлення при оцінюванні ефективності, в іншому випадку результати будуть викривлені та некоректними.

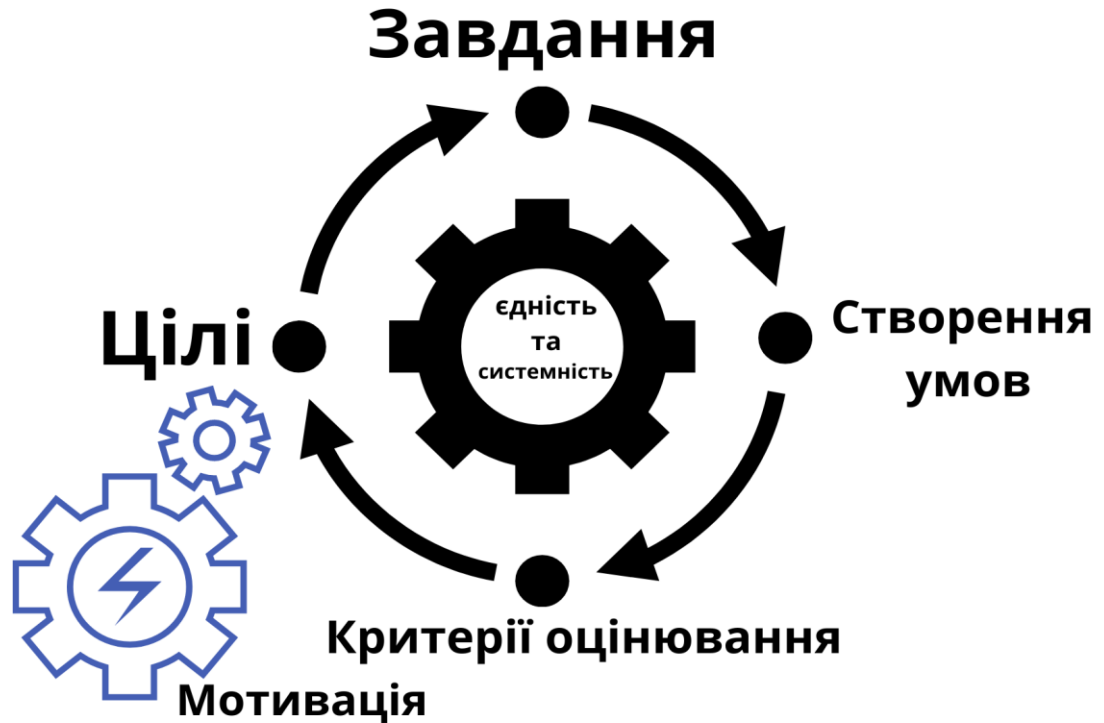


Рис. 2.5. Алгоритм перевірки результативності впровадження особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті

Головною ознакою правильної та результативної реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті є системність.

Якщо вносяться вагомі зміни в управлінську систему, вони мають охоплювати абсолютно всі процеси. Не може бути вибіркості чи подвійних стандартів.

Ще одна вагома ознака сталості позитивних змін в управлінській системі – це відтворюваність (тобто можливо це повторити ще раз). Тобто має бути чіткий алгоритм дій, строгий порядок та послідовність їх впровадження, уніфіковані системи контролю.

Такий підхід дає можливість будувати сталу управлінську систему, тиражувати свій досвід та досягати більш прогнозованих результатів.

Таким чином, особистісно орієнтований арт-менеджмент у якості управлінського підходу особливо важливого значення набуває в сучасних соціокультурних умовах, оскільки вкрай важливо сьогодні зважати на особистісний рост та самореалізацію всіх учасників творчих колективів, що дозволить їм швидше та легше адаптуватися до швидкоплинних змін сьогодення.

Дотримання цих умов дозволить керівникові творчого колективу досягати високого рівня соціальної взаємодії, суб'єкт-суб'єктної комунікації та співпраці, а, як наслідок, створювати значно якісніші та конкурентноспроможні культурні продукти на ринку арт-індустрії.

Для втілення всього вищесказаного сучасному арт-менеджеру необхідно опанувати досить обширний перелік навичок та компетенцій, hard skills та soft skill, організаторські та комунікативні апарати. Крім того, скоріш за все тут має місце і не буде зайвим потужний потенціал вроджених якостей особистостей майбутнього арт-менеджера.

І в той самий час, сьогодні існує велика затребуваність арт-менеджерів нової формації, що обладують всіма тими якостями, що потребує централізованого створення умов їх навчання, стажування та виведення на ринок праці.

Ще одну професійно важливу якість, яку ми ще не згадували, але вона є

також вкрай важливою – це готовність брати на себе відповідальність та проактивність мислення. Це може проявлятися в повсякденній роботі арт-менеджера як вміння відстоювати власну думку та презентувати власний проєкт.

Таким чином, особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті потребує глибинних змін в світогляді майбутніх та діючих управлінців на рівні свідомості та способі мислення. Тобто застосування цього підходу вимагає змін на всіх рівнях: від форм і методів до способів та шляхів реалізації.

Необхідність модернізації управлінських підходів в арт-менеджменті продиктована загальною демократизацією соціокультурних процесів та орієнтації на особистість з її прагненням до саморозвитку, самореалізації та творчого зростання працівників арт-індустрій.

Сформулюємо засадничі принципи впровадження особистісно орієнтованого підходу без яких цей процес унеможлиблюється:

- *принцип системності*: зміни охоплюють всі управлінські та внутрішні процеси в середині закладу культури;

- *принцип послідовності*: вкрай важливо дотримуватися порядку дій та процесів зазначених в алгоритмах (розроблених нами або самостійно);

- *принцип цілісності*: необхідне панорамне бачення ситуації з розумінням причинно-наслідкових зв'язків;

- *принцип інтегративності*: органічне поєднання кращих світових та вітчизняних практик з власними умовами та специфікою закладу, що знаходиться під керівництвом;

- *принцип проактивності*: прагнення до створення нових проєктів, продуктів, до участі та організації професійного навчання тощо;
- *принцип вмотивованості*: керівник має сам бути вмотивованим та вміти мотивувати свій колектив;
- *принцип творчої свободи*: в кожного учасника колективу має бути простір для власної творчої самореалізації в незалежності від посади, статусу та інше.

В результаті дотримання принципів, що були перелічені вище, має стати ефективний та сталий колектив творчих особистостей, де кожен учасник є вмотивованим до соціально відповідального процесу провадження культурної діяльності та кожен має свою власну (індивідуальну, відповідно до його запитів) вмотивованість до досягнення результату.

Спрямованість на ці принципи освітніх напрямків, що вивчають майбутні арт-менеджери у вищих закладах освіти, дозволить якісно вдосконалити концептуальні засади професійної підготовки фахівців високого класу. Це, в свою чергу, дозволить значно підвищити затребуваність таких фахівців на ринку праці в усьому розумінні і покращити культурну систему України в цілому.

В цілому, за останні роки вимоги до арт-менеджменту значно зросли в плані відповідальності керівника за соціальні результати та вплив, що утворюється від провадження культурних послуг.

Ця соціальна відповідальність розподіляється між усіма учасниками культурного процесу і значних результатів можна досягнути лише за умови

зкоординованої співпраці, яка, в свою чергу, вимагає високого рівня довіри та мотивації всього колективу.

Мова йде не лише про якісь "сухі" показники продуктивності, а й про дбайливе ставлення до кадрового ресурсу, його логічно та економічно оптимальне використання.

Творчий колектив при постановці певних робочих задач, має отримувати зону "творчої свободи" та довіри керівника в плані виконуваності рішень, що приймаються підлеглими, відповідно до своєї компетентності. Тобто необхідно відходити від формального виконання посадових обов'язків та прагнути до більш творчого функціонування внутрішньої управлінської системи, де кожен учасник може щоразу отримувати нові, цікаві йому задачі, тим самим поступово підвищуючи свій професійний рівень.

Висновки до Розділу 2

Для унаочнення теоретичної бази особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті було створено фокус-групу, в яку увійшли працівники культурної сфери різних напрямків та різних форм власності, загальною кількістю 59 чоловік.

У фокус-групі були використані практичні діагностичні методи, такі як бесіди, інтерв'ювання, анкетування, обсерваційні (пряме, побічне спостереження), аналіз, методи кваліметрії з метою оцінки якості реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

Пропонований інструментарій може бути використаний в практичній діяльності арт-менеджерів для формування власного "портфелю інструментів" щодо впровадження та реалізації особистісно орієнтованого підходу.

На основі отриманих результатів нами був розроблений алгоритм реалізації особистісного орієнтованого підходу в арт-менеджменті. В нього увійшли наступні етапи:

1. Аналіз ситуації
2. Аналітичне планування
3. Створення мотиваційного "банку"
4. Інформаційне та технічне забезпечення
5. Особистісна комунікація з кожним членом команди
6. Тестування та вибір дієвого інструментарію реалізації

7. Контрольний замір ефективності змін

8. Аналіз отриманих результатів та перспективне планування

Даний алгоритм може бути використаний арт-менеджерами, що бажають реалізувати особистісно орієнтований підхід у власній роботі.

Нам вдалося сформулювати ще один алгоритм для перевірки результативності впровадження особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті. На якому було позначено, що рушійною силою управлінських процесів є мотивація персоналу на всіх рівнях, а головною ознакою правильної та результативної реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті є системність.

Тобто важливо дотримуватися всепроникнення значущих змін в діяльність кожного учасника колективу, якщо вводяться якісь новації, то вони мають стосуватися кожного.

Також ми сформулювали ряд засадничих принципів впровадження особистісно орієнтованого підходу:

- *принцип системності*
- *принцип послідовності*
- *принцип цілісності*
- *принцип інтегративності*
- *принцип проактивності*
- *принцип вмотивованості*
- *принцип творчої свободи.*

Нарешті, за умови дотримання всіх створених алгоритмів та

сформульованих рекомендацій, керівникові має вдатися сформувати власну унікальну управлінську систему, зібрати ефективний та сталий колектив творчих особистостей, де кожен учасник є вмотивованим до соціально відповідального процесу провадження культурної діяльності та кожен має свою власну (індивідуальну, відповідно до його запитів) вмотивованість до досягнення результату.

ВИСНОВКИ

Станом на сьогодні культура в Україні переживає нову фазу свого розвитку, що пов'язано, перш за все, з впровадженням інноваційних технологій в усі можливі процеси; по-друге – з глобалізацією, яка стала можливою та доступною завдяки інтернет-технологіям; по-третє – з персоніфікацією споживачів культурної галузі та індивідуалізацією працівників сфери.

І якщо перші дві тенденції мають загальний характер, що стосується соціально-суспільних взаємодій в цілому, то останнє – викликає певні проблеми, ставить нові управлінські завдання та відкривають нові обрії та грані майбутнього культурного "обличчя" України.

Цей шлях неможливий без впровадження варіативності та мобільності процесів арт-менеджменту, у зв'язку з чим з'являються різні інноваційні підходи, які потребують глибокого наукового і практичного осмислення.

На нашу думку, одним з найбільш прийнятних підходів у сфері культури є особистісно орієнтований. Але на практиці виникають деякі складнощі у його втіленні, через те, що у більшості закладів культури, в незалежності від форми власності, особистісний підхід реалізується лише у взаємодії самих представників арт-індустрії (музиканти, хореографи, митці, актори та інші), а в сфері управління – він присутній лише номінально, а в більшості випадків переважає авторитарна модель управління. Цей "дисонанс" викликає безліч проблем в сфері культури, що не дозволяє їй

рухатись уперед швидшими темпами.

При цьому, сучасна наука управління розвивається швидкими темпами, вона являє собою синтез теоретичних розробок і осмислення висновків, зроблених на підставі багаторічної практичної діяльності.

На початку дослідження нами були поставлені та успішно вирішені наступні

завдання:

1. Схарактеризовано особливості сучасного закладу культури як відкритої соціальної системи.

2. Проаналізовано наукові підходи до управління сучасним закладом культури.

3. Обґрунтовано умови, що забезпечують реалізацію особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

4. На основі аналізу стану проблеми був розроблений алгоритм удосконалення реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

Активний процес модернізації арт-менеджменту в сучасних умовах культурної політики України – це запорука забезпечення подальшого нарощування якості й індивідуалізації існуючої культурної системи. Галузь управління соціальними процесами, до якої відноситься арт-менеджмент, не може залишатися осторонь глобальних процесів.

По-перше, управління як вид діяльності дуже швидко оновлюється, при чому синхронно відбуваються процеси глобалізації та модифікації. Відповідно, на перший план виходять аспекти демократизації і лібералізації.

По-друге, ускладнюється та систематизується сама структура менеджменту як процесу, який включає в себе різновекторні фактори взаємодіючих видів управління. Це призводить до загострення нагальної потреби в створенні вузькогалузевої культурної та загальнокорпоративної систем управління.

По-третє, арт-менеджмент в інформаційній фазі розвитку та на ідеологічному рівні отримує "перезавантаження" змісту та глибинних смислових орієнтирів. Технократичні та силові засоби управління становляться морально

застарілими та непридатними, а його особистісна складова, що веде до кардинального переструктурування мотивації поведінки людини в системі культури й перегляду системи її стимулювання.

Аналіз наукової літератури з теорії управління, психології менеджменту виявив, що в останнє десятиріччя ідеї розвитку були висунуті на перший план і стали однією з наймогутніших рушійних факторів у системі арт-менеджменту, тому що галузь культури, яка, безумовно, активно розвивається, орієнтується на розвиток і саморозвиток особистості, суттєво відрізняються від закладів культури, метою яких є забезпечення певного рівня існування та функціонування закладу.

Отже, нові підходи в арт-менеджменті виступають своєрідним «двигуном», який може перевести культуру із функціонуючої в таку, що розвиває й розвивається.

На зміну філософії впливу в арт-менеджменті школою прийшла філософія взаємодії та співробітництва, що передбачає високий рівень довіри у вертикальній та горизонтальній комунікації.

Методологія особистісно орієнтованого управління в арт-менеджменті спирається на сучасну концепцію, яка має гуманістичний характер і визначає головною метою культури реалізацію й самореалізацію закладеного в людині особистісного потенціалу, а також на концепцію суб'єктно-особистісної зумовленості цілей, ціннісних орієнтацій особистості, єдності розвитку свідомості, діяльності й самосвідомості особистості.

На наш погляд, модель особистісно орієнтованого арт-менеджменту, за якою заклад культури розглядається як системна цілісність, є достатньо ефективною.

Для унаочнення теоретичної бази особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті нами було створено фокус-групу, в яку увійшли працівники культурної сфери різних напрямків та різних форм власності, загальною кількістю 59 чоловік.

У фокус-групі ми використовували практичні діагностичні методи, такі як бесіди, інтерв'ювання, анкетування, спостереження (пряме, побічне спостереження), аналіз, методи кваліметрії з метою оцінки якості реалізації особистісно орієнтованого підходу в арт-менеджменті.

На основі отриманих результатів нами був розроблений алгоритм реалізації особистісного орієнтованого підходу в арт-менеджменті. В нього увійшли наступні етапи:

1. Аналіз ситуації
2. Аналітичне планування
3. Створення мотиваційного "банку"
4. Інформаційне та технічне забезпечення
5. Особистісна комунікація з кожним членом команди
6. Тестування та вибір дієвого інструментарію реалізації
7. Контрольний замір ефективності змін
8. Аналіз отриманих результатів та перспективне планування

Даний алгоритм може бути використаний арт-менеджерами, що бажають реалізувати особистісно орієнтований підхід у власній роботі.

Таким чином, особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті потребує кардинальних змін на рівні мислення керівника, що суттєво корегує цілі та задачі управління.

Стрижнем такої управлінської діяльності стає продуктивне використання творчого потенціалу людей.

У зв'язку з цим реалізація культурного менеджменту потребує розробки нової стратегії діяльності, яка базується на принципах:

- підвищення якості рішень притягнення виконавців до прийняття рішень;

- розвиток у співробітників відчуття відповідальності за рахунок делегування обов'язків по вертикалі та горизонталі;
- поліпшення мікроклімату в колективі за рахунок представлення співробітникам усієї релевантної інформації та умов збільшення особистого спілкування;
- своєчасна оцінка праці колективу співробітників, мотивація та підтримка їх творчих ідей і інновацій.

Підсумовуючи, можна відмітити, що враховуючи реалії сьогодення у сфері культури особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті є якщо не єдиним правильним підходом, то одним з найбільш ефективним.

Маємо надію, що отримані результати даного дослідження стануть у нагоді сучасним арт-менеджерам на шляху до їх амбітних цілей та покращення культурної сфери України в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Г. Культурно-досуговая деятельность: теория и практика организации : учеб. пособие. Москва : Аспект-пресс, 2006. 236 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 2002. 416 с.
3. Арт-менеджмент как вид управленческой деятельности в сфере искусства и культуры : учеб. пособие. Минск, 2009. 131 с.
4. Астафьева О. Культурная политика: теоретическое понятие и управленческая деятельность : курс лекций. Москва : РАГС, 2010. 228 с.
5. Афанасьев В. Общество: системность, познание и управление. Москва : Политиздат, 1981. 432 с.
6. Безгін О. Актуальні питання підготовки фахівців з мистецького менеджменту. *Проблеми мистецької освіти: Типологічні критерії та науково-методична розробка*. Київ : СПД Голосуй, 2008. 138 с.
7. Берталанфи Л. Общая теория систем – критический обзор. *Исследования по общей теории систем: Сборник переводов*. Москва : Прогресс, 1969. 215 с.
8. Булавіна Н. Мистецтво в тенетах глобалізації. Український варіант: «перезавантаження». *Сучасне мистецтво: науковий збірник*

Ин-т проблем сучас. мис-ва Акад. мис-в України. Київ : Акта, 2006.

Вип. 3. С. 7-11.

9. Василенко В. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.

10. Васильева Г. Социально-культурная деятельность : учеб. пособие. Ярославль, 2004. 164 с.

11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

12. Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса. *Руководство и лидерство (опыт социально-психологического исследования): сб. науч. тр.* Ленинград, 1973. С. 130-142.

13. Гагоорт Г. Менеджмент мистецтва. Підприємницький стиль. Львів : Літопис, 2008. 360 с.

14. Гаєвський Б. Основи науки управління. Київ : МАУП, 1997. 112 с.

15. Герасимчук В. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2006. 360 с.

16. Драгичевич-Шешич М. Культурная политика: новая роль администратора и менеджера культуры – роль посредника. *Материальная база сферы культуры.* Вып. 2. Москва, 1999. С. 53–68.

17. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Вильямс, 2000. 282 с.

18. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
19. Єльнікова Г. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи. Київ, 2009. 480 с.
20. Жарков А. Социально-культурная деятельность как способ сохранения и развития общечеловеческих ценностей. *Вестник МГУКИ*. 2013. № 3 (53). С. 98–103.
21. Жаркова Л. Деятельность учреждений культуры: учеб. пособие. Москва : МГУКИ, 2003. 234 с.
22. Зайцева Н. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебник. Москва : Академия, 2003. 224 с.
23. Кисляков Г. Менеджмент: основные термины и понятия. Москва : ИНФРА-М, 2012. 176 с.
24. Климович Е. Арт-менеджмент : учеб. пособие. Москва : Белый ветер, 2015. 93 с.
25. Клімов Є. Психология профессионала. Воронеж, 1996. 400 с.
26. Кольбер Ф. Арт-менеджмент наука третьего тысячелетия. *Артменеджер*. 2002. № 3. С. 3-6.
27. Командышко Е. Арт-менеджмент: специфика, проблемы, перспективы развития. Москва : ИХО РАО, 2009. 216 с.
28. Копцева Н. Формирование модели специалиста нового поколения для сферы культуры и искусства: материалы экспертного семинара.

Журнал Сибирского федерального университета. Сер. «Гуманитарные науки». 2011. № 3. С. 426–465.

29. Копієвська О. Sociocultural mapping: modern challenges. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ : Міленіум, 2018. № 1. С. 83-87.

30. Копієвська О. Проблеми реалізації культурної функції держави в контексті національних інтересів України. *Актуальні проблеми політики: збірник наукових праць*. Одеса : Фенікс, 2010. Вип. 39. С.37-46

31. Костылев С. Арт-менеджмент как комплексная система управленческой деятельности в области культуры, искусства и образования. *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 1. 424 с.

32. Костылев С. Методы и технологии арт-менеджмента в системе подготовки кадров для сферы культуры и искусства. Красноярск : КГПУ, 2016. 194 с.

33. Кремень В. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору. Київ : Педагогічна думка, 2009. 520 с.

34. Кухтенко А. Кибернетика и фундаментальные науки. Київ : Наукова думка, 1987. 144 с.

35. Лідстоун Дж. Сучасні методики формування навчальних програм з менеджменту культури і мистецтв. *Арт-менеджмент: Все про мистецтво управління мистецтвом*. Київ, 2007. № 1-2. С. 9-12.
36. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / под ред. М. П. Переверзева. Москва : Инфра-М, 2007. 192 с.
37. Мильнер Б. Теория организаций. Москва : ИНФРА-М, 1998. 336 с.
38. Михеева Н. Менеджмент в социально-культурной сфере : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Изд-во В. А. Михайлова, 2000. 170 с.
39. Морозова О. Менеджмент и арт-менеджмент: грани концептуального взаимодействия. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 3, 4. С. 61–65.
40. Мочалов Д. Менеджмент культуры и арт-менеджмент: взаимосвязь и взаимообусловленность. *Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств*. 2011. № 4. С. 47-51.
41. Новаторов В. Инновационный менеджмент в сфере культуры : монохрестоматия. Омск : ОмГУ, 2007. 358 с.
42. Новикова Г. Технологии арт-менеджмента : учеб. пособие. Москва : МГУКИ, 2006. 178 с.
43. Олдкорн Р. Основы менеджмента : учебник. Москва : Финпресс, 1999. 320 с.

44. Основы менеджмента [М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури]. Перевод с англ. Москва : Издательство «Дело», 1997. 704 с.
45. Переверзев М. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2009. 192 с.
46. Платонов М. Арт-менеджмент: предмет и границы дисциплины. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2015. № 6 (96), С. 61–68.
47. Річ Дж. Розвиток освіти з артменеджменту в країнах з перехідною економікою. *Арт-менеджмент: Все про мистецтво управління мистецтвом*. 2005. № 2. С. 7-11.
48. Сагатовский В. Основы систематизации всеобщих категорий. Томск, 1973. 420 с.
49. Суминова Т. Арт-менеджмент как социокультурный концепт. *Вестник МГУКИ*. 2011. № 3. С. 117–123.
50. Тульчинский Г. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Лань; Планета музыки, 2009. 528 с.
51. Фролов П. Школа молодого директора. Москва : Просвещение, 1988. 224 с.
52. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 320 с.
53. Хлебнікова Т. Управління впровадженням особистісно орієнтованого навчання слухачів в інституті післядипломної освіти :

- матеріали наук.-практ. конф. *Управління навчальним закладом в інноваційному поступі суспільства*. Харків, 2007. С. 36-41.
54. Часник О. Навчальні програми з артменеджменту в університетах США. *Вісник ХДАК*. 2010. Вип. 30. С. 46-51.
55. Чижиков В. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник. Москва : МГУКИ, 2008. 608 с.
56. Ярошенко Н. История и методология теории социальнокультурной деятельности: учебник. Москва : МГУКИ, 2007. 360 с.
57. Appelbaum S., Pratt W. Strategic organizational change the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*. 1998. Vol. 36, № 5. P. 289-301.
58. Arts Management Network: The Network for Arts Administrators and Experts in the Creative Industries. [Electronic resource]. Mode of access: www.artsmanagement.net/.
59. Crane D. Reflections on the global art market: implications for the Sociology of Culture. Brasilia, 2009. 32 p.
60. Durbala Y. The Role Of Motivation In Managerial Activities For More Efficient Work. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю 23 квітня 2020 року*. Одеса, 2020. С. 410-412.

61. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. V. 27, № 7. P. 527–537.
62. Griffin J. Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997. 252 p.
63. Grönroos Ch. From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. P. 5-20.
64. Hajjat M. Customer Orientation: Construction, Validation of the CUSTOR Scale. *Marketing Intelligence, Planning*. 2002. Vol. 20, N 7. P. 428-441.
65. Kuspit D. Art Values or Money values: An Analysis of Art Prices in 2006. New York, 2007. 13 p.
66. Liao Hanru. Ideas Of Blockchain On Management Of Finance. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології Матеріали XXI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю 23 квітня 2020 року*. Одеса, 2020. С. 460-462.
67. Ling R. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*. 2001. Vol. 41, No. 3. P. 82-97.
68. Maslow A. Creativity in self-actualising people. «*Creativity and its cultivation*». Harper, 1959. 117 p.

69. Norman R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business, 3rd Edition. Chichester : Wiley. 2000. 256 p.
70. Robertson I. Understanding International Art Markets and Management. Taylor & Francis, 2005. 296 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика «Мотивація успіху та страх невдачі» (А. А. Реан)

Методика для виявлення рівня мотивації досягнення була розроблена А. А. Реаном.

Інструкція. Погоджуючись чи ні із нижче запропонованими твердженнями, необхідно обрати одну із відповідей — «так» чи «ні». Якщо Вам складно відповісти, то згадайте, що «так» — це і «скоріше так, ніж ні». Те ж відноситься і до відповіді «ні». Відповідати слід достатньо швидко, довго не задумуватись. Відповідь, яка першою прийшла в голову, як правило, найбільш точна.

Текст опитувальника

1. Починаючи виконувати роботу, сподіваюсь на успіх.
2. У діяльності активний.
3. Схильний до проявів ініціативи.
4. При виконанні відповідальних завдань прагну по можливості знайти причини відмови від них.

5. Часто обираю крайнощі: або занижено легкі завдання, або нереально складні.
6. При зустрічі із складнощами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чередуванні успіхів та невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї наполегливості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо складних завдань в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний проявляти наполегливість у досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.
12. Якщо я ризикую, то з розумом, а не імпульсивно.
13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Намагаюсь ставити перед собою середні за складністю чи злегка завищені цілі, але такі, яких можна досягти.
15. У випадку невдачі при виконанні завдання його привабливість для мене знижується.
16. При чередуванні успіхів та невдач я більш схильний до переоцінки своїх невдач.
17. Намагаюсь планувати своє майбутнє лише на найближчий час.
18. При виконанні роботи в умовах обмеженого часу результативність діяльності у мене покращується, навіть якщо завдання достатньо складне.
19. У випадку невдачі я, зазвичай, не відмовляюся від поставленої мети.
20. Якщо я сам обрав для себе завдання, то у випадку невдачі його привабливість для мене тільки зростатиме.

Обробка результатів

Один бал отримують відповіді:

«так» на твердження 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20

і відповіді «ні» на твердження 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Підраховують загальну кількість балів:

- якщо респондент набирає від 1 до 7 балів, то діагностується мотивація на невдачу (страх невдачі);
- коли ж сума від 14 до 20 балів, проявляється мотивація на успіх (надія на успіх);
- якщо кількість набраних балів у межах від 8 до 13, слід вважати, що мотиваційний полюс не виражений. У випадку із 8-9 балами мотивація респондента ближче до уникнення невдачі, а 12-13 — ближче до прагнення досягнення успіху.

ДОДАТОК В

Анкетування з метою розробки ефективної системи мотивації

Анкета

Шановні колеги! З метою отримання практичних даних для аналізу при написанні наукової роботи ми проводимо анкетування з метою розробки ефективної системи мотивації. Будь ласка, дайте відповіді на запитання, які пропонуються Вам в анкеті. Ваші відповіді обов'язково будуть враховані при розробленні системи мотивації.

1. Проранжуйте за 10-бальною системою фактори, які можуть підвищити ефективність Вашої роботи:

- Самостійність у роботі.
- Стабільна робота без загрози звільнення.
- Можливість підвищувати свій професійний досвід.
- Робота під керівництвом авторитетного керівника.
- Справедлива оцінка роботи.
- Можливість бачити результати своєї праці.
- Перспектива кар'єрного зросту і можливість стати керівником.
- Достатня інформація про те, що відбувається в організації, участь

у вирішенні актуальних проблем організації.

- Можливість бачити результати своєї праці.

2. Проранжуйте за 10-бальною системою фактори, які, на Вашу думку, роблять роботу привабливою:

- Визнання та схвалення гарно виконаної роботи з боку керівництва.

- Робота, яка створює умови для самовираження та розвитку творчих здібностей.

- Місія та цінності організації.

- Складна та важка робота із високим ступенем відповідальності.
 - Спілкування з колегами.
 - Робота в дружньому колективі.
 - Турбота керівництва про здоров'я співробітників.
 - Техніка безпеки на робочому місці.
 - Позитивна атмосфера в організації, доброзичлива атмосфера.
3. Напишіть, які інші умови роботи є для вас важливими:

Дякуємо за ваші відповіді!

ДОДАТОК С

**Шкала полярних профілів особистісних характеристик, що
сприяють самореалізації**

Будь ласка, оцініть за 5- бальною шкалою особистісні характеристики, що сприяють Вашій самореалізації.

Особистісні характеристики, що сприяють самореалізації	5	4	3	2	1	0	Особистісні характеристики, що перешкоджають самореалізації
--	---	---	---	---	---	---	--

1. Самостійність						Несамостійність
2. Ініціативність						Безініціативність
3. Активність						Пасивність
4. Професійна компетентність						Відсутність професійної компетентності
5. Працелюбність						Лінь
6. Креативність						Недолік творчого підходу
7. Почуття власної гідності						Комплекс неповноцінності
8. Самокритичність						Відсутність самокритичності
9. Комунікативність						Недостатньо розвинуті комунікативні навички
10. Бажання завжди бути першим						Небажання виділятися у колективі

ДОДАТОК D

Анкети для оцінки реалізації потреб педагогів у розвитку та саморозвитку

Анкета 1

Оцінка виявлення здатності викладача до саморозвитку

Відповідаючи на питання анкети, поставте, будь ласка, бали, які відповідають вашій думці:

5- якщо дане твердження повністю відповідає дійсності;

4- скоріше відповідає, ніж ні;

3- і так, і ні;

2- скоріше не відповідає;

1- не відповідає.

Запитання до респондентів:

1.Я намагаюся вивчити себе.

2.Я залишаю час для розвитку, як не був(ла) б зайнят(а) справами.

3.Перешкоди, які виникають, стимулюють мою діяльність.

4.Я шукаю зворотній зв'язок, оскільки це допомагає мені впізнати та оцінити себе.

5.Я рефлексую свою діяльність, спеціально виділяючи для цього час.

6.Я аналізую свої почуття та досвід.

7.Я багато читаю.

8.Я широко дискутую з тих питань, які мене цікавлять.

9.Я вірю у свої можливості.

10.Я намагаюся бути відкритою людиною.

11.Я усвідомлюю той вплив, який здійснюють на мене оточуючі люди.

12.Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати.

13.Я отримую задоволення від засвоєння нового.

14.Відповідальність, яка зростає не лякає мене.

15.Я позитивно сприйняв(ла) б кар'єрне зростання.

Шкала оцінювання:

55 і більше - активно реалізує свої потреби в саморозвитку;

36-54 - відсутня стійка система саморозвитку;

15-35 - знаходиться у стадії саморозвитку, що зупинився.

Анкета 2

Виявлення факторів, які стимулюють саморозвиток або перешкоджають йому

Мета: виявити фактори, які стимулюють або перешкоджають навчанню, розвитку та саморозвитку працівників сфери культури.

Оцініть, будь ласка, перелічені нижче фактори за 5-ти бальною шкалою:

1 - так (перешкоджають чи стимулюють);

2 - скоріше так, ніж ні;

3 - і так, і ні;

4 - скоріше ні;

5 - ні.

СТИМУЛЮЮЧІ ФАКТОРИ

1. Індивідуальна підготовча робота.
2. Навчання та підвищення кваліфікації.
3. Приклад і вплив колег.
4. Приклад і вплив керівників.
5. Організація праці в закладі.

6. Увага керівників до цієї проблеми.
7. Довіра.
8. Новизна діяльності, умови праці та можливість експериментування.
9. Самоосвіта.
10. Інтерес до роботи.
11. Відповідальність, що зростає.
12. Можливість отримати визнання в колективі.

ФАКТОРИ, ЩО ПЕРЕШКОДЖАЮТЬ:

1. Власна інерність.
2. Розчарування в результаті поразок, які були раніше.
3. Відсутність підтримки та допомоги у вирішенні цього питання з боку керівників.
4. Ворожість оточуючих, які негативно сприймають ваші зміни та прагнення до кращого.
5. Неадекватний зворотній зв'язок з членами колективу та керівниками, тобто відсутність об'єктивної інформації про себе.
6. Стан здоров'я
7. Брак часу.
8. Обмежені ресурси, скрутні життєві ситуації.

ДОДАТОК Е

Кваліметрична модель Хлебнікової Т. М.

За методикою Хлебнікової Т. М., оцінені фактори ранжуються за допомогою середнього бала та заносяться до таблиці.

Коефіцієнт розвитку рахується за формулою:

$$K_p = K_{\phi} : K_m$$

Де K_{ϕ} - сума балів, проставлених в анкетах, а K_m - максимально можлива кількість балів.

Окрім цього, автор рекомендує поступову схему побудови кваліметричної моделі:

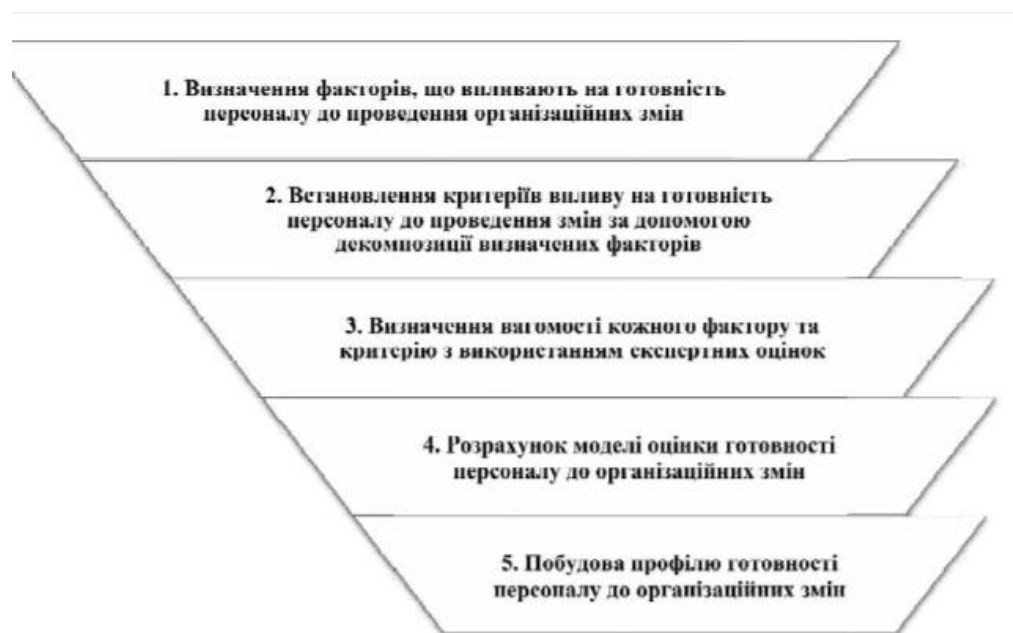


Рис. 1. Схема формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін