УДК 331.108.26:008 DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-4-42-51

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА

Матвеев Владимир Владимирович доктор экономических наук, профессор, Орловский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (302001, Россия, г. Орел, ул. Гостиная, 2). E-mail: vvmatveev@fa.ru

Аннотация

В современных условиях проектная деятельность дает возможность учреждениям культуры эффективно использовать свои ресурсы, раскрывая свой творческий потенциал, привлекать денежные средства спонсоров. Подобного рода форма управления в нашей стране в сфере культуры практикуется с конца 90-х годов XX века, и сегодня она стала динамично развивающимся направлением в планировании процессов государственной политики в целом и учреждений культуры в частности. Изменения социально-экономической ситуации в стране, мировая глобализация способствуют внедрению и в сферу культуры таких рыночных понятий как: конкуренция, конкурентоспособность, услуга, продукт и т.п. Целью исследования является разработка методических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом организаций сферы культуры в рамках осуществления ими проектной деятельности. Научная новизна проведенного исследования состоит в теоретическом обосновании и выработке рекомендаций по внедрению проектного менеджмента в учреждениях культуры.

Ключевые слова: *управление персоналом, проектный подход, проектная деятельность, сфера культуры, инновационные принципы управления, социокультурная деятельность.*

Введение

В начале 2019 г. в России стартовал федеральный национальный проект «Культура». Его авторы говорят важности развития культурной среды, с помощью модернизации и цифровизации, подчеркивают ее связь с социально-экономическим благополучием страны. Национальный проект «Культура» разработан в рамках реализации президентского Указа «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», реализация которого началась 1 января 2019 г. Национальный проект «Культура» включает три федеральных проекта: «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура»[1]. Проект осуществит масштабную деятельность, связанную с различными сторонами культурной жизни страны. За сроки, отведенные для его реализации, ставится задача повысить показатели успешности учреждений культуры.

Проектная деятельность учреждений культуры актуальна и современна, она позволяет сочетать традиционные и инновационные принципы управления [1]. На сегодняшний день управление проектами – признанная во всех развитых странах методология инвестиционной деятельности, в культурной сфере в частности. На практике реализуется большое количество проектов и не только в крупных городах. Цель социокультурной деятельности – создать культурный продукт, который удовлетворит потребности общества, но приоритетной все же является в данном контексте не экономическая составляющая, а нравственное содержание, способствующее формированию личности наполненной и гармонично развитой. Поэтому успешность культурного проекта зависит от личностных характеристик специалистов, их степени компетентности.

Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на анализе работ по менеджменту проектной деятельности следующих авторов: Зарев В.А., Ивасенко А.Г., Луков В.А., Романова М.В., Боронина Л.Н., Карпова О.В., Шеметова П.В. Понимание специфики и принципов внедрения проектной деятельности в сфере культуры, анализ текущего состояния этой отрасти, зафиксированы в работах: Булавиной Д.М., Букиной Д.М., Калашниковой А.В., Лонгинова В.В., Ковальчук А.С., Козловская Н., Степанченко О.В. Теоретическую и эмпирическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в сфере управления проектной деятельностью, в том числе в управления персоналом учреждений культуры.

Следует отметить, что по вопросу управления персоналом в сфере культуры на основе внедрения механизма проектной деятельности в научных публикациях уделено недостаточно вниманию. Поэтому настоящее исследование в некоторой степени восполняет имеющийся пробел в этой теме. С практической точки зрения значимость работы заключается в возможности использования ее как средства для совершенствования системы управления и повышения эффективности деятельности учреждения культуры.

[1] Национальный проект «Культура» [Электронный ресурс] / Министерство культуры РФ. – Режим доступа: https://www.mkrf.ru/about/national-project/about-project/

Характеристика проектного менеджмента в сфере культуры

Управление проектами в сфере культуры, как и любого другого проекта иной сферы, основано на вопросах финансирования, управления человеческими ресурсами, организационной и правовой реализации замысла. Каждый проект строится на принципах дохода от вложенных инвестиций, на конкретные цели, ради получения уникального продукта. Особенностью проекта в сфере культуры становится разработка условий, способствующих творческому саморазвитию общества в целом.

Социокультурно ориентированные проекты способствуют поддержанию качества человеческого капитала. Позволяют решить задачи связанные с оптимизацией образа жизни человека, изменению среды его существования в лучшую сторону, способствуют формированию качественной картины жизни, наполненной смыслом.

Важно отметить, что менеджер социокультурного проекта – специалист, перед которым стоит задача создания новых культурных смыслов, новых культурных практик, даже можно сказать, новых форматов образа жизни. Сегодня это особенно актуально, независимо от институции, в которой реализуется проект, музей ли это, библиотека или галерея современного искусства.

Наиболее распространённой формой проектов в культурно-досуговой сфере можно считать монопроекты. Они реализуются на уровне одной организации и связаны с ее планом деятельности. Как правило, они приурочиваются к значимым событиям. Такие проекты ограничены в ресурсах, на их реализацию требуется времени от нескольких месяцев до года. Они имеют гибкую систему управления, четкое разделение ролей для решения конкретных задач, в то же время возможна их взаимозаменяемость. Мультипроекты направлены на повышение использования культурных ресурсов в сочетании с другими, для достижения эффекта синергии при соединении нескольких проектов. Проекты, регулируемые за счет мультипроектного управления, имеют свои конкретные цели, а также работают для достижения определенных общих целей высшего уровня. Мегапроекты интегрируют в себе взаимосвязанные моно- и мультипроекты, составляя целые программы, инициируемые на различных государственных уровнях (федеральном, региональном, республиканском и др.).

Сфера культуры на государственном уровне по роду своей деятельности в большей степени является некоммерческой. В то же время организации внедряют коммерческие услуги и продукты в свою деятельность. Коммерческие и некоммерческие проекты в области культуры сегодня очень популярны. Некоммерческие проекты: фестивали, выставки, конкурсы, несут в себе социальные функции, а не извлечение прибыли, хотя для их проведения могут привлекаться средства спонсоров, меценатов, благотворителей. Взаимодействие с коммерческим сектором осуществляется через фандрайзинг. Поиски внебюджетного финансирования, взаимодействие со спонсорами – это одно из направлений в работе над проектом. Коммерческий проект ориентирован, прежде всего, на привлечение максимальной прибыли. В сфере культуры сегодня это распространенное явление. Такими примерами могут стать шоу-проекты на телевидении, мероприятия, организованные коммерческими структурами.

Механизмы управления персоналом в проектном управлении

Традиционная форма управления персоналом организаций культурно-досуговой сферы в условиях проектного управления видоизменяется, смещая свой акцент на создание результативных проектных команд [6]. Важное место в этом процессе занимает вопрос формирования эффективного взаимодействия членов команды, которое, в свою очередь, способствует успешной реализации проекта.

В проектной деятельности системообразующей функцией управления персоналом становится командообразование, а также деятельность, направленная на обучение и развитие персонала. Иными словами – это управление сотрудниками, наделенными специфическими знаниями и умениями, способствующими реализации проекта. Важным является определение ролей членов команды, построение необходимой организационной структуры, ее мониторинг [5]. Положение о проектных ролях каждого сотрудника способствует удобству контроля и распределению обязанностей.

Проектное управление строится на трехуровневой модели управления: стратегический уровень, управленческий уровень, технический уровень [4]. Заказчик проекта определяет цели, концепцию развития, контролирует сроки реализации проекта, принимает результаты проекта. Руководитель утверждается заказчиком. Ведет анализ и контроль проекта на предмет соответствия целям и временным срокам. Он может инициировать изменения содержания проекта или даже его приостановить. Руководитель регулирует обеспечение проекта дополнительными средствами, если это необходимо, осуществляет эффективное взаимодействие и разрешение конфликтов на уровне координаторов высшего звена. Администратор проекта находится в подчинении руководителя и координирует деятельность команды, осуществляет планирование проекта, производит анализ и оценку рисков проекта, инициирует мероприятия по их снижению и если необходимо инициирует

процедуру изменения плана проекта. Контролирует ведение отчетной информации. Координатор (менеджер высшего звена) участвует в составлении детального плана проекта, согласовывает результаты своего направления в соответствии с общим планом проекта. Контролирует качество и сроки деятельности своих подчиненных. Исполнители реализуют и отвечают за своевременное и качественное выполнение плана проекта в соответствии со своими компетенциями. Методологическую и техническую поддержку проектной деятельности осуществляет проектный офис.

Существуют разные способы управления проектами. Выбор структуры управления проектом зависит от его характера и масштабов. Основными способами можно назвать функциональную, матричную и проектную структуры. Линейно-функциональная структура управления встраивается в текущий процесс жизнедеятельности организации и подходит для небольших проектов. Команда проекта состоит из постоянных сотрудников организации, поэтому специально создавать её нет необходимости. Основную функцию по координации проекта выполняет менеджерская служба проекта, но ответственность за реализацию обозначенных задач несет все равно руководитель организации. Недостатком функциональной системы управления может стать невозможность организации одновременно реализовывать операционное управление и проектное. Зачастую такое случается, когда проект оказывается крупнее по замыслу, чем сама организация.

Матричная структура управления отличается от линейно-функциональной тем, что происходит наложение двух систем управления, с одной стороны – руководитель организации, с другой – управляющий проектом. Эта структура сложнее, требует определенных условий. В ней функциональный руководитель отвечает за качество проделанных работ его подразделением, а руководитель проекта - за проект от начала его производства до выпуска, а специалист находится в зависимости от двух руководителей. Преимуществом такой структуры можно считать определенную меру свободы руководителя проекта и его способность распоряжаться всем арсеналом организации, не создавая свои управленческие звенья (он обладает так называемыми проектными полномочиями). Недостаток матричной структуры определяется неполной свободой руководителя проекта в принятии решений [9].

Проектная структура управления может образовываться внутри организации, в ней персонал концентрируется непосредственно на проект. Она подходит для крупных проектов и имеет временный характер, создается для решения поставленной цели. После завершения проекта собранная команда специалистов расформировывается. Высшим координирующим органом здесь является руководитель организации, управленческим подразделением второго уровня становится руководитель проекта, в ведении которого находится финансирование, планирование, материально-техническое и кадровое обеспечение проекта. В целом надо сказать, что совершенных структур управления не бывает. Эффективность каждой зависит от ряда обстоятельств, и выбор какой-либо зависит от обозначенных целей и ряда организационных вопросов [8].

Необходимо отметить, что команда менеджера проекта может быть незначительной по численности, ведь проектная деятельность на сегодня заняла серьезное место в работе многих в учреждениях различного уровня и формы финансирования. Такие ситуации нередки в сфере культурной деятельности, поэтому менеджер проекта должен владеть широким спектром компетенций.

К основным функциям проектного менеджера относят:

1. Управление коммуникациями, внешними и внутренними между членами команды.
2. Управление командой: вопросы, связанные с ее формированием, мотивацией ее членов и менторством.
3. Вопросы управления заинтересованными и незаинтересованными сторонами: взаимодействие с партнёрами, спонсорами, органами власти, медиа структурами.
4. Управление содержанием проекта – осуществление корректировок проекта, его наполнения, если это необходимо.
5. Управление сроками – соблюдение графиков проекта, реализации этапов.
6. Управление стоимостью – контроль финансового ресурса проекта.
7. Вопрос качества, начиная от определения его критериев, до соответствия их определенным этапам проекта.
8. Управление рисками – важнейшая функция. Анализ рисков, разработка и внедрение стратегии работы с рисками.
9. Управление интеграцией всех компонентов проекта на основе мониторинга и контроля.

Анализ современной системы управления персоналом в сфере культуры ЦФО

Культурная политика охватывает серьезный спектр социальных явлений, начиная от воспитания нового поколения и заканчивая межкультурным взаимодействием на уровне различных государств. Поэтому государственная политика сегодня решает целый комплекс задач, способствующих координации этого процесса. За последние пять лет тенденция коммерциализации учреждений культуры стала

набирать все большие обороты. В связи с этим управленцам муниципальных учреждений культуры необходимо осознавать, насколько важно менеджеру культуры быть компетентным в сфере фандрайзинга, уметь правильно оформить документы для потенциального спонсора культурного проекта.

В рамках выполнения данного исследования мы проанализировали показатели состава и движения трудовых ресурсов ЦФО в области культурно-досуговой деятельности. На основании статистических данных Министерства культуры Российской Федерации мы исследовали ряд показателей[1]. Динамика числа учреждений культуры за 2016-2018 гг. представлена на рис. 1.

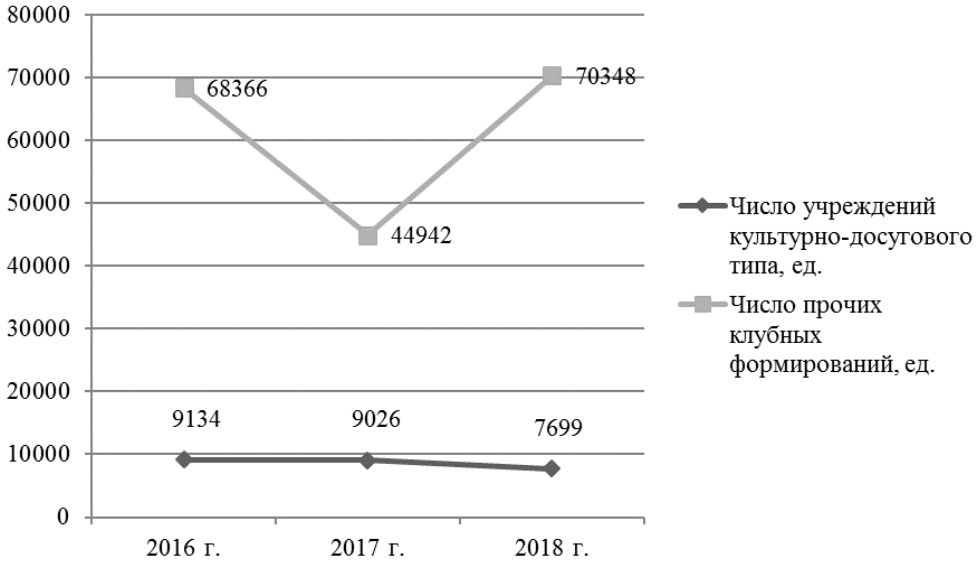


Рис. 1. Динамика числа учреждений в сфере культуры (составлено автором на основании данных Росстата)

По результатам проведенного анализа мы видим, что число учреждений культурно-досугового типа сократилось на 1435 ед. или на 15,7%, а число различных клубных объединений, напротив, увеличилось на 1682 ед. или на 2,9%. В анализируемой сфере появились частные клубы, культурно-развлекательные центры, диапазон деятельности которых значительно расширился.

Оценка числа количества культурно-массовых мероприятий и числа их посещений представлена нами на рис. 2.

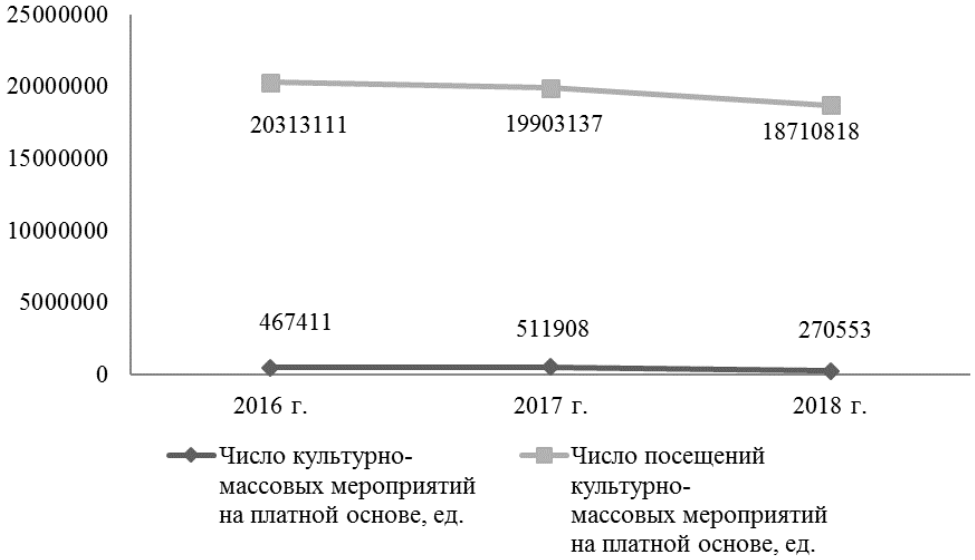


Рис. 2. Динамика числа культурно-массовых мероприятий и количества их посещений в 2016-2018 гг. (составлено автором на основании данных Росстата)

[1] Учреждения культурно-досугового типа. Статистическая информация [Электронный ресурс] / Министерство культуры Российской Федерации. – Режим доступа: https://opendata.mkrf.ru/opendata/7705851331-stat_clubs#a:eyJ0YWIiOiJidWlsZF90YWJsZSJ9.

В течение 2016-2018 гг. наряду со снижением общего числа культурно-досуговых учреждений сокращается число проводимых ими мероприятий: на 196858 мероприятий, снижение составляет 42,1% к уровню 2016 года. Также снизилось и число посещений этих мероприятий: на 1602,3 тыс. посетителей или на 7,9 %.

Численность занятых в анализируемой сфере по уровню образования проанализирована нами в табл. 1.

Таблица 1

Анализ персонала культурно-досуговых учреждений ЦФО РФ по уровню образования

(составлено автором на основании данных Росстата)

Отчетный период	Численность работников			Из численности работников, относящихся к основному персоналу, имеют образование:	
	всего	из них штатных	из них основной персонал	высшее	среднее профессиональное
2016 г.	69947	62286	42496	16072	15125
2017 г.	66439	59403	43166	16694	25255
2018 г.	65058	57984	43329	17309	14148
Абсолютные отклонения (+,-)	-4889	-4302	833	1237	-977
Темп роста (%)	93,0	93,1	102,0	107,7	93,5

По результатам проведенного анализа можем сделать вывод, что численность занятых в объектах культурно-досуговой сферы сократилась за 2016-2018 гг. на 4889 человек, при этом образовательный уровень работников повысился. Численность персонала, имеющего высшее образование, возросло на 1237 чел. или на 7,7 %.

В табл. 2 мы проанализировали состав персонала работников культурно-досуговой сферы по стажу. Мы видим, что имеет место сокращение численности работников со стажем до трех лет – на 1426 чел. или на 9,1 %, со стажем 3-10 лет – на 1640 чел. или на 8 %, со стажем более 10 лет сокращение численности на значительно меньшую величину – на 1236 чел. или на 4,7 %.

Таблица 2

Анализ персонала культурно-досуговых учреждений ЦФО РФ по стажу работы

(составлено автором на основании данных Росстата)

Отчетный период	из числа штатных работников имеют стаж работы в профильных учреждениях		
	до 3 лет	от 3 до 10 лет	свыше 10 лет
2016 г.	15609	20439	26238
2017 г.	7577	6915	8737
2018 г.	14183	18799	25002
Абсолютные отклонения (+,-)	-1426	-1640	-1236
Темп роста (%)	90,9	92,0	95,3

В этой связи целесообразно проанализировать изменение структуры занятых в культурно-досуговой сфере по критерию «стаж работы» (рисунок 3). Доля работников со стажем до трех лет сократилась с 25,1 % до 24,5%. Доля работников со стажем 3-10 лет сократилась незначительно: с 32,8% до 32,4%. Доля работников со стажем свыше 10 лет возросла с 42,1 % до 43,1 %.

По результатам проведенного исследования получены следующие выводы. Сфера культуры является одной из наименее изученных отраслей деятельности с позиции управления персоналом. Деятельность учреждений культуры в настоящее время характеризуется сокращением их количества. В рамках Центрального федерального округа РФ количество культурно-досуговых организаций сократилось почти на 16 %. При этом уменьшилось и число проводимых культурно-массовых мероприятий, и численность занятых в этой сфере. Доля работников со стажем свыше 10 лет возросла, что свидетельствует об устаревании кадров в сфере культуры. Доля персонала, имеющего высшее образование, наоборот, возросла, что свидетельствует о повышении образовательного уровня сотрудников учреждений культуры в ЦФО РФ.

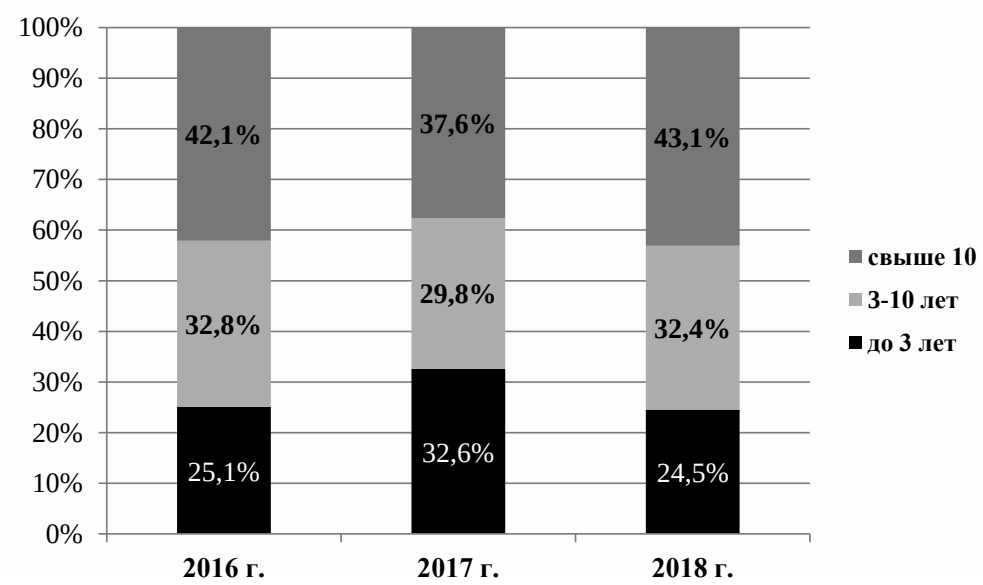


Рис. 3. Динамика структуры работников культурно-досуговой сферы ЦФО РФ по стажу (составлено автором на основании данных Росстата)

Максимальная доступность к культурным благам стала основной идеологией проекта «Культура». Регионы России в соответствии с программой получают финансирование по следующим программам «Культурная среда», «Творческие люди» и «Цифровая культура». В рамках реализации этих трех направлений осуществляется поддержка творческих проектов и программ. Конечно, нацпроект окажет серьезную поддержку регионам. Но хочется заметить, что учреждения культуры всегда достойно выполняют свою миссию и работа согласно обозначенным задачам ведется каждодневно. Именно проектная деятельность позволяет активно развиваться регионам, тем самым интегрируя в единую систему управления национальной культурой. Статистика внедрения проектного управления в России представлена в табл. 3[1].

Таблица 3

Статистика внедрения проектного управления в России

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Доля организаций, внедривших проектное управление (в процентах)	58	67	74

Важнейшим действием для всей культурной сферы сегодня становится большой шаг вперед навстречу информационному технологиям. Благодаря информационным проектам появились широкие возможности в освещения культурных событий для граждан из различных регионов нашей огромной страны, различного социального статуса и финансовых возможностей. На интернет порталах «Культура-РФ», официальных сайтах российских музеев и областных управлений культуры, освещаются актуальные события культурной жизни крупных и малых городов, проходят прямые трансляции мероприятий.

Анализируя проектную деятельность региональных органов культуры ЦФО за последние три года, хочется отметить Белгородскую область, которая накопила большой опыт проектного управления в сфере культуры. В 2015 году проектная деятельность включена управлением культуры в рейтинговые показатели работы муниципальных органов культуры. В портфеле проектов управления культуры Белгородской области находятся как новые, так уже и реализованные проекты. На официальном сайте управления культуры Белгородской области полноценно отражена информация законодательного характера, информационно-справочная, отчеты по мероприятиям и другая. В различное время осуществляются культурно-образовательные проекты в различных направлениях. Ведущим проектом 2017-2018 годов в культурно-досуговой деятельности стал проект по созданию выставочно-информационного пространства Белгородской области для изобразительного и декоративно-прикладного искусства. Проект позволил создать систему творческих лифтов для ремесленников, расширил границу выставочной деятельности учреждений культуры с привлечением большего количества посетителей. Важно, что в механизме его реализации участвовали

[1] Статистика проектного менеджмента, которую нельзя игнорировать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.advanta-group.ru/blog/statistika-proektnogo-menedzmenta-kotoruu-nelza-ignorirovat/

сельские выставочные площадки. Информационную поддержку проекта осуществлял Белгородский государственный центр народного творчества.

Выше уже отмечалось, что основным инвестором в культуре является государство. Но с каждым годом российское законодательство, с целью создания благоприятной среды для инвесторов, ведет работу по совершенствованию нормативно правовой базы. Поэтому, можно сказать, что весомый вклад в развитие и поддержку культуре оказывают инициативы бизнес сообществ, НКО, благотворительных фондов, волонтеров.

Совершенствование методов управления персоналом в проектном менеджменте

В процессе выполнения исследования было установлено, что в организации управления персоналом отечественных учреждений рассматриваемой сферы деятельности имеются ряд особенностей, систематизированных нами на рис. 4.



Рис. 4. Особенности системы управления персоналом в учреждениях культуры (составлено автором)

В условиях недостатка бюджетного финансирования учреждения культуры вынуждены искать дополнительные источники привлечения финансовых ресурсов. В этой связи проектное управление выступает одним из методов, способов реализации учреждениями культуры конкретных целей в рамках ограниченности финансовых ресурсов.

С учетом того, что проблема внедрения проектного управления в деятельность учреждений культуры достаточно не проработана, отсутствует единство мнений исследователей относительно данного вопроса, мы предлагаем авторский механизм реализации проектного управления в деятельность учреждения культуры (рис. 5).

Работа над проектом начинается с его планирования. На этом этапе, вопрос формирования и управления командой проекта, планирование человеческих ресурсов, ответственности, требуемых навыков и подотчетности становится первоочередным. Особое внимание необходимо уделять рассмотрению доступности человеческих ресурсов или конкуренции за них, их дефициту или ограниченности. Отдельные лица или группа лиц наделяются соответствующими ролями, они могут быть привлечены как из штата самой организации, исполняющей проект, так и из сторонних организаций. Этот фактор оказывает влияние на стоимость, сроки, риски, качество и другие аспекты проекта.

Представленная на рисунке 5 модель реализации проектного управления в деятельность учреждений культуры имеет ряд отличительных особенностей:

1. Модель учитывает оценку одновременно двух видов эффективности проекта: коммерческую и социальную.

2. Модель выделяет в качестве основополагающего блока формирование команды проекта, наделение ее необходимыми компетенциями, разграничение работ внутри команды, назначение ответственных за выполнение этапов работ.

3. Модель предполагает формирование бизнес-идеи проекта на основе социального заказа, то есть потребностей, исходящих от потребителя услуг.



Рис. 5. Схема реализации проектного управления в деятельность учреждения культуры (составлено автором)

Реализация предлагаемой в данном исследовании процедуры внедрения проектного менеджмента в деятельность учреждений культуры позволит более эффективно реализовать бизнес-идею и получить от этого максимально возможный эффект.

Известные теории и практике менеджмента методы управления проектной командой включают в себя несколько их разновидностей: «клубная команда» , «моторная команда», «стабильная команда», «творческая команда». В зависимости от этого определяется и тип управления командой проекта. Минимальное влияние индивидуума на управление характерно для стабильной команды. Наиболее значимую роль выполняет соблюдение дисциплины и установленного в коллективе порядка. В основе первого из указанных типов проектного управления находится комфорт во взаимоотношениях, при этом влияние сотрудника, целью которого является исключительно карьерный рост, сведено к минимуму. Творческая команда, как вытекает из самого названия, характеризует объединение идейных личностей, способных к нестандартному мышлению, генерированию новых идей. Руководитель такой команды не должен ограничивать ее членов в свободе мышления и изложения своих мыслей. Что же касается последнего, четвертого типа команды, то для него характерны авторитарность, соперничество, конкуренция.

Сформировать команду, изначально в одинаковой степени мотивированную на результат, – не просто. Серьезной проблемой становится ситуация, в которой координаторами проекта недооценивается его замысел. Тогда перед руководителем стоит первостепенная задача повышения значимости проекта и здесь целесообразно использовать информационные источники, рекламные механизмы. Когда же проект на стадии зарождения уже имеет большую значимость, то использование конкурсного отбора при формировании команды способствует формированию понимания престижности участия в нем.

В процессе формирования команды необходимо учитывать личные интересы и личные качества потенциальных ее членов, их предшествующий опыт подобной работы, занятость в обозначенное время и их влияние на организацию проекта [7]. Поиск персонала на проект осуществляется при помощи определенных инструментов: с использованием переговоров, процедуры предварительного назначения, временного привлечения человеческих ресурсов извне, участия виртуальной команды.

Из теории и практики управления персоналом известно, что существуют три группы методов управления персоналом. По результатам анализа системы управления персоналом отечественных учреждений культуры нами сделан вывод, что в них преобладают экономические и административные методы. В условиях реализации проектного управления команда сотрудников, внедряющих проект, должна обладать определенными характеристиками, которые мы указали выше. Для достижения сплоченности в коллективе, взаимопонимания, слаженности необходимо в наиболее полной мере использовать и социально-психологические методы управления коллективом – исполнителями проектной работы (табл. 4).

Таблица 4

Методы управления персоналом в учреждениях культуры в процессе реализации ими проектной деятельности

Существующие методы управления	Предлагаемые методы управления
1. Экономические: - заработная плата на основе повременной системы оплаты труда	1. Экономические: - материальное стимулирование по результатам выполнения проекта и в зависимости от личного участия в нем каждого исполнителя
2. Административные: - приказы, распоряжения, регламенты, правила внутреннего трудового распорядка	2. Социально-психологические: - создание комфортных условий для творческого участия

В работе над проектом допускается участие виртуальной команды. Такая команда состоит из людей, личные контакты которых сведены к минимуму, а объединяющая цель способствует их успешному взаимодействию. Она имеет ряд преимуществ:

- возможность формирования команды из числа сотрудников одной организации;
- использование в проектной команде специальных экспертных знаний, даже если эксперт находится географически в другом регионе;
- привлечение к участию в проекте сотрудников, работающих на дому;
- создание команды из исполнителей, работающих в разные смены или часы;
- привлечение к работе людей с ограниченными возможностями здоровья.

Реализация мероприятий по обеспечению соответствия работников обновленным квалификационным требованиям, в том числе на основе повышения квалификации и аттестации работников.

Заключение

Государство сегодня продолжает быть основным инвесторам культурных институтов, определяющим ценностно-ориентировочные задачи функционирования культуры в целом. В то же время, в условиях существующих бюджетных и ресурсных ограничений, требует повышения эффективности и адресности инвестиций в человеческий капитал, культуру и культурную инфраструктуру.

Государству необходимо создавать соответствующие правовые и институциональные возможности для использования потенциала меценатства. Опыт успешных отечественных культурных учреждений, имеющих серьезную меценатскую поддержку, показывает, что благодаря проектной деятельности происходит улучшение финансового состояния культурно-досуговых учреждений, усиливается их роль в местном сообществе, улучшается качество услуг, предоставляемых населению [2].

Проекты способствуют перспективной деятельности учреждений. Стремление достичь обозначенной цели сплачивает коллектив, способствует личностному росту специалистов, повышают имидж учреждений культуры.

Литература

1. *Булавина, Д.М.* Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики. Диссертация на соискание ученой степени канд. культурологии. Москва, 2007. Режим доступа https://www.mkrf.ru/about/national-project/about-project/.
2. *Жаркова Е.В., Галиченко А.Ю.* Особенности подготовки библиотечных проектов социально-политической тематики / Материалы XXIII международной научно-практической конференции «Современные проблемы гуманитарных и естественных наук». – М.: Научно-информационный издательский центр «Институт стратегических исследований», 2015. С. 354-360. Режим доступа: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23791385.

3. *Луков В.А.* Социальное проектирование: учебное пособие. М.: МГУ: Флинта, 2010. 240с.
4. *Мирзоева С.М.* Управление персоналом при организации проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1 (58). С. 542-544.
5. *Слинков А.М., Игнатова Т.В.* Мониторинг как управленческий процесс: сущностно-категориальная характеристика // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 1 (68). С. 93-99.
6. *Соболева Ю.П., Германская В.П.* Теоретические и практические аспекты исследования социокультурного аспекта управления персоналом организаций // Научные Записки ОрелГИЭТ. 2017. № 6 (24). С. 92-95.
7. *Сотникова Е.А., Соболева Ю.П., Карпова Т.В.* К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг // Вестник ОрелГИЭТ. 2017. № 4 (42). С. 59-63.
8. *Усатая Н.Н., Артюхин О.А., Палкин В.В., Дудукалов Е.В.* Концептуальная модель профессионального пространства политико-административной элиты // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 12. С. 144-147.
9. *Шестопалов Ю.П.* Социальное проектирование доступной среды для маломобильных граждан: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.08. М.: Военный университет, 2011. 208 с.

***Matveev Vladimir Vladimirovich*,** Doctor of Economics, Professor, Oryol Branch, Financial University (2, Gostinaya St., Orel, 302001, Russian Federation). E-mail: vvmatveev@fa.ru

IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CULTURAL INSTITUTIONS BASED ON THE PROJECT APPROACH

Abstract

In modern conditions, project activities enable cultural institutions to effectively use their resources, revealing their creative potential, and attract funds from sponsors. This form of management in our country in the field of culture has been practiced since the late 90-s of the XX century, and today it has become a dynamically developing direction in the planning of public policy processes in General and organizations in particular. Changes in the socio-economic situation in the country contribute to the introduction of such market concepts as: competition, competitiveness, service, product, etc. The purpose of the study is to develop methodological recommendations for improving the personnel management of cultural organizations in the framework of their project activities. The scientific novelty of the research consists in the theoretical justification and development of recommendations for the implementation of project management in cultural institutions.

Keywords: *personnel management, project-based approach, project activities, the sphere of culture, innovative principles of management, sociocultural activity.*

References

1. Bulavina, D.M. Proektnaya deyatel'nost' v sfere kul'tury kak mekhanizm realizacii kul'turnoj politiki. Dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kand. kul'turologii. Moskva, 2007. Rezhim dostupa https://www.mkrf.ru/about/national-project/about-project/.
2. ZHarkova E.V., Galichenko A.YU. Osobennosti podgotovki bibliotechnyh proektov social'no-politicheskoj tematiki / Materialy XXIII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii «Sovremennye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk». – M.: Nauchno-informacionnyj izdatel'skij centr «Institut strategicheskih issledovanij», 2015. – S. 354-360. –Rezhim dostupa: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23791385.
3. Lukov V.A. Social'noe proektirovanie: uchebnoe posobie. M.: MGU: Flinta, 2010. 240 p.
4. Mirzoeva S.M. Upravlenie personalom pri organizacii proektnogo upravleniya // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2015. № 5-1 (58). P. 542-544.
5. Slinkov A.M., Ignatova T.V. Monitoring kak upravlencheskij process: sushchnostno-katego¬rial'naya harakteristika // Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. 2016. № 1 (68). P. 93-99.
6. Soboleva YU.P., Germanskaya V.P. Teoreticheskie i prakticheskie aspekty issledovaniya sociokul'turnogo aspekta upravleniya personalom organizacij // Nauchnye Zapiski OrelGIET. 2017. № 6 (24). P. 92-95.
7. Sotnikova E.A., Soboleva YU.P., Karpova T.V. K voprosu o specifike upravleniya personalom v sfere uslug // Vestnik OrelGIET. 2017. № 4 (42). P. 59-63.
8. Usataya N.N., Artyuhin O.A., Palkin V.V., Dudukalov E.V. Konceptual'naya model' professional'nogo prostranstva politiko-administrativnoj elity // Nauka i obrazovanie: hozyajstvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. 2018. № 12. P. 144-147.
9. SHestopalov YU.P. Social'noe proektirovanie dostupnoj sredy dlya malomobil'nyh grazhdan: dissertaciya ... kandidata sociologicheskih nauk: 22.00.08. M.: Voennyj universitet, 2011. 208 p.