

МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ: ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Культурная спадчына, менеджмент, маркетынг. Іх роля ў развіцці музея: матэрыялы навукова-практычнай канферэнцыі (Мінск, 1 снежня 2009 г.) / Нацыянальная бібліятэка Беларусі. – Мінск, 2010. – С. 15-24.

Специфика сферы культуры состоит в том, что она включает в себя как некоммерческую (нонпрофитную) деятельность, так и коммерческую (платные услуги) как местного, так и международного масштаба. Например, музей может заниматься предпринимательской деятельностью, открывать производство сувениров, типографию, ремонтные мастерские и т. п.

Менеджмент в сфере культуры (арт-менеджмент) во многом сходен с менеджментом услуг. «Продукты» культурной деятельности, как и любые услуги, нельзя продемонстрировать, попробовать, увидеть и оценить до получения. Они больше связаны с феноменами сознания (восприятия, понимания, мышления, переживания и т. д.) и неспособны к хранению. Их производство зачастую совпадает с их потреблением (просмотр спектакля, кинофильма, прослушивание концерта, чтение книги и т. д.; книга, которую не читают, и картина, которую не смотрят и др., не являются художественными ценностями). Более того, в отличие от продуктов материального производства, уничтожаемых в процессе потребления (обувь снашивается, овощи съедаются), культурные ценности в процессе потребления способны наращивать свою ценность (чем большее количество людей прочитало книгу, увидело картину, услышало концерт — тем выше их социальная значимость).

Главная особенность менеджмента в сфере культуры состоит в том, что деньги в этой сфере появляются преимущественно в результате привлечения средств различных доноров: органов власти, ведающих бюджетными средствами, спонсоров, благотворительных организаций и др., а не коммерческой деятельности. Даже в шоу-бизнесе, самом коммерциализированном секторе сферы культуры, доходы от продажи билетов составляют обычно около 15 % бюджета гастрюли. Остальное — средства спонсоров. Да и сама гастрюль чаще всего является лишь частью рекламной кампании нового диска или альбома [7].

Эти обстоятельства обуславливают особенности маркетинга культуры. Так, характеризуя сущность маркетинга социокультурной сферы, большинство исследователей отмечают его неприбыльный характер, филантропические цели и гуманные методы, направленные на приобщение широких масс к культуре. В сфере культуры довольно часто субъект платежеспособного спроса (тот, кто платит деньги) не совпадает с непосредственным потребителем (клиентом). Так, типичные потребители услуг в сфере культуры — это дети, подростки, ветераны. Зачастую предоставляемые им услуги (или часть их стоимости) оплачивают не они сами, а родители, бюджет, благотворительные фонды и др. Таким образом, в сфере культуры фактически действуют два рынка: рынок потребителей и рынок доноров. Поэтому не всегда понятно, что нужно делать в первую очередь: то ли сначала определить виды работ с потребителями и затем искать доноров для их поддержки, то ли подобрать потребителей для обеспечения интересов доноров, готовых платить деньги за определенные виды работ с этими группами [8].

В СССР сфера культуры была широко втянута в идеологическую и политическую деятельность, обеспечивавшую влияние и руководство КПСС. Особенно это относится к разветвленной сети клубных учреждений (домов и дворцов культуры,

сельских, городских и районных клубов). Профсоюзные учреждения культуры, обладавшие наиболее мощной материально-технической базой, выполняли функцию представительства соответствующих предприятий, их партийной, профсоюзной и комсомольской организаций. Фактически этим же занимались и государственные учреждения культуры, только с большей ориентацией на местные государственные и партийные власти. Деятельность этих учреждений во многом осуществлялась благодаря своеобразному «спонсорству» и «благотворительности» со стороны промышленных предприятий и общественных организаций, зачастую оказываемых по разнарядке и под прямым давлением со стороны партийных органов.

Работники социально-культурной сферы в этих условиях были не менеджерами, а тружениками «идеологического фронта», педагогами-воспитателями.

Современная Беларусь, несмотря на некоторую демократизацию государственной культурной политики, по сей день не избавилась от «родимых пятен» развитого социализма. В стране до сих пор наблюдается тенденция к ограничению и стандартизации культурного потребления и проведения досуга большинства населения, утверждению пассивно-потребительского отношения к ценностям культуры.

Вместе с тем в республике наблюдается рост требований к менеджерской компетентности специалистов сферы культуры. Это обусловлено отходом от сугубо административно-распределительной технологии управления сферой и использованием экономических методов, хозяйственной самостоятельностью учреждений культуры и необходимостью привлечения внебюджетных средств, находящимся в зачаточном состоянии идеологическим и политическим плюрализмом, развивающимися культурными контактами с западным миром.

И в будущем требования к менеджерской подготовке работников сферы культуры будут только расти. Стратегическое положение в центре Европы, бедность недр страны природными ископаемыми, серьезное отставание от экономически развитых стран (обусловленное попыткой построить развитый социализм в СССР) в области современных технологий создали ситуацию, когда экономика и международная роль Беларуси во многом связаны с ее позициями на рынке культурных и туристических услуг. Услуги в сфере культуры и туризма могут внести решающий вклад в рост экспорта международных услуг страны в целом. В частности, в структуре экспорта услуг значительное место может занять гостинично-ресторанный сервис, опирающийся, прежде всего, на привлекательность культурной жизни страны. Существенный вклад в экономику страны могут внести услуги связи, оказываемые иностранным туристам, посещающим страну для ознакомления с ее культурными достопримечательностями, организация отдыха, культурных и спортивных мероприятий.

Памятники культуры и события культурной жизни являются важнейшей составляющей маркетинга туризма, фактором инвестиционной политики, важнейшую роль в которой играет формирование и продвижение привлекательного образа страны. Обслуживание туристов требует создания разветвленной инфраструктуры, что влечет создание значительного количества рабочих мест. Это очень важно для страны, которая зачастую не может предоставить своим гражданам рабочие места с достойной заработной платой.

Поэтому развитие сферы культуры выступает важнейшим дополнительным фактором, как общей инвестиционной привлекательности, так и реализации конкретных инвестиционных проектов, катализатором деловой активности в стране.

Вместе с тем культурные контакты с западным миром, проникновение «единой глобальной культурной системы» в Беларуси, как и во многих странах мира, вызывают беспокойство. Доминирующее влияние «единой глобальной культурной системы»

вносит, как правило, значительные перемены в образ жизни и поведение населения тех стран, которые становятся объектом этого влияния. Наблюдается даже нарастание социальной напряженности в этих странах как результат прозападной культурной политики, которая приводит к игнорированию собственной национально-культурной идентичности. Особенно остро эта проблема стоит в исламских странах. Актуальной эта проблема может стать и в нашей стране. В Беларуси, на одном полюсе существуют большие группы населения, предпринимающие попытки возрождения культурного и духовного климата, связанного с высоким уровнем интеллектуальной культуры Великого Княжества Литовского, на другом полюсе расположились люди, ориентирующиеся на культурные ценности советской эпохи. Поэтому необходимо обеспечить преемственность между культурным наследием (включая наследие Великого Княжества Литовского и советской эпохи) и современной культурой, повышать интегрирующую роль культуры, объединяющей граждан страны на основе осознания единства исторической судьбы, общих ценностей и экономических интересов.

По мнению Г. Хагурта [6], единственным способом противодействия западной экспансии может быть формирование культурно-экологических моделей менеджмента. Культурно-экологическая модель управления — это менеджмент, предполагающий снятие или предельную минимизацию нивелирующего воздействия глобальных культурных систем на национально-культурную идентичность того или иного народа, самобытность развития различных локальных культур.

Культурно-экологические модели менеджмента должны включать в себя:

- свободу культурного выражения;
- эмансипацию художественной жизни;
- уважение к культурной идентичности национальных меньшинств;
- культурное партнерство на основе равенства.

Инструментами реализации культурно-экологической модели могут быть:

- единая культурная политика на государственном, региональном и местном уровнях;
- договоры о социокультурном партнерстве на всех уровнях управления культурой;
- технологические инновации, проводимые с учетом сохранения экологии, а также равенства и самобытности культур;
- стратегический менеджмент на основе сохранения и развития культурной самобытности, выживания культурных сообществ и организаций;
- исследования и подготовка рекомендаций с учетом единого организационного развития.

Деятельность менеджера сферы культуры в культурно-экологической модели требует от него большой творческой самоотдачи и должна осуществляться на более высоком уровне культурного антрепренерства.

Антрепренерство в культуре — форма менеджмента, отличающаяся высокой степенью личной ответственности антрепренера за конечный культурный продукт. Антрепренерство предполагает наличие у субъекта управления национально ориентированной культурной миссии, навыков стратегического мышления, способности к творческой деятельности, умения привносить в дело страстность, энтузиазм. Антрепренеры, как правило, создают организации и прилагают огромные усилия для реализации культурной миссии; они как бы выстраивают мост между экономически ориентированным механизмом культуры и творческим процессом. Отсюда следует, что необходима специальная подготовка менеджеров сферы культуры.

Существенным в культурно-экологической модели управления является сохранение государственного патернализма по отношению к культуре, предоставление возможности для различных форм предпринимательства в этой сфере.

Исследования показывают, что работа в сфере культуры имеет низкий статус и престиж, что порождает неудовлетворенность работников своим трудом и высокую текучесть кадров.

Особенно важным становится состояние удовлетворенности для контактного персонала сферы культуры (персонала, непосредственно обслуживающего потребителей), т. к. удовлетворенность работников способствует не только большей организационной эффективности, социальной стабильности, но и является важнейшим фактором в создании качественной услуги.

Наиболее полно перечень мотивационных атрибутов трудовой деятельности разработан Ф. Герцбергом в двухфакторной теории мотивации труда.

Ф. Герцберг предположил, что существуют две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом [5]. Он назвал их «факторами гигиены» и «факторами мотивации» (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе	
Факторы гигиены	Факторы мотивации
1	2
Безопасность работы	Лидерство в своей группе
Объем свободы на работе	Работа качественная и интересная
Возможность достижения личных целей	Помощь своей организации в достижении ее целей, сопричастность ее успехам
Достижение хороших отношений со своим руководителем	Получение новых знаний и навыков
Достижение хороших отношений с сослуживцами	Должная оценка труда руководством
Санитарно-гигиенические условия труда	Участие в принятии решений
Организация трудового процесса	Возможность профессионального роста
Режим труда и рабочего времени	Возможность продвижения по службе
Статус и престиж работы	Информированность о результатах своей работы
Размер заработной платы	Рабочая нагрузка
Способ начисления заработной платы	
Распределение премий	
Ощущение быть частью своей группы	
Стабильность и надежность места работы	

Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации — к состоянию удовлетворенности своим трудом, а факторы гигиены лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории для того, чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние

удовлетворенности). Наличие лишь одной из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом.

Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция факторами позволяет руководству организации влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Обеспечив удовлетворенность персонала сначала факторами гигиены, а затем и факторами мотивации, руководство учреждения культуры создает сплоченный, мотивированный, хорошо обученный, организованный коллектив, членам которого интересна выполняемая работа и которые заинтересованы в успехе организации, поскольку сотрудники осознают, что экономический успех организации обеспечивает их личное благополучие. Персонал, удовлетворенный своей трудовой деятельностью, будет оказывать потребителям услуги более высокого качества.

Используя теорию Ф.Герцберга, руководство учреждения культуры может по каждому из 24 факторов мотивации разработать комплекс программ для персонала, направленных на удовлетворенность персонала своим трудом.

Теория мотивации Ф. Герцберга позволят количественно оценить удовлетворенность персонала своим трудом [3]. Для этого персонал организации может оценить каждый из факторов по пятибалльной шкале. Экспертным путем каждому из факторов можно придать весовые коэффициенты. В итоге руководство организации получит количественную картину удовлетворенности сотрудников организации каждым из факторов и трудом в целом.

Литература

1. *Жданова, Е. И., Иванов, С. В., Ротова, Н. В.* Управление и экономика в шоу-бизнесе: учеб.пособие / Е. И. Жданова, С. В. Иванов, Н. В. Ротова. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 173 с.
2. *Ильченко, И. Т.* Социальная сущность маркетинга / И. Т. Ильченко // Вестник Московского университета. — Сер. 18. — М.: МГУ, 1996. № 2. — С. 33—49.
3. *Куликов, Ю. А.* Инструменты управления организациями сферы услуг / Ю. А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. № 6. — С. 33—41.
4. *Лэнгли, С.* Идея для театра, менеджер для идеи / С. Лэнгли // Арт-менеджер. — 2003. № 1. — С. 20—26.
5. Менеджмент: учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2005. — 359 с.
6. *Салтанович, И. И.* Менеджмент как способ управления в культуре: состояние и тенденции / И. И. Салтанович // Вестник МГЛУ. — Сер. 3. — 2009. № 8. — С. 158—166.
7. *Тульчинский, Г. Л.* Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский. — СПб.: Лань, 2001. — 384 с.
8. *Тульчинский, Г. Л., Шекова, Е. Л.* Менеджмент в сфере культуры: учеб.пособие / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. — СПб.: Лань, 2003. — 528 с.