**АВТОРСКИЙ ПРОЕКТ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ КУРСОВ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ КУЛЬТУРЫ»**

**Актуальность проекта.** Сегодняшний менеджер социально-культурной деятельности должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Это выдвинуло на повестку дня требование непрерывного развития персонала, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации. Сказанное в полной мере относится к менеджерам социально-культурной деятельности, профессиональные функции которых осуществляются в принципиально новой социальной, экономической, политической и культурной ситуации России XXI века. Эта ситуация характеризуется с большой динамичностью, высокой степенью независимости и ответственности специалистов, необходимостью осуществлять различные виды проектной деятельности, устанавливать конструктивные связи в многочисленных контактных средах.

Невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди в организации не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

Однако коммуникации зависят не только от заложенных в нас возможностях обмениваться информацией (ведь мы общаемся каждый день с детства), это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны, и не будем думать о том, что делаем, - смысл может быть утрачен. Поэтому мы можем говорить об огромной важности коммуникаций для менеджера социально-культурной деятельности, как для востребованного и современного специалиста. Ведь полученных теоретических знаний ВУЗа явно недостаточно для эффективной работы современных специалистов в практической деятельности. Особенно это касается молодых менеджеров социально-культурной деятельности, которые только закончили учебное заведение и еще не имеют практического опыта работы. Также это касается и остальных кадров, так как в быстро меняющемся мире постоянно необходимо повышать свой уровень образования, дабы уметь решать абсолютно новые проблемы, диктуемые временем. Это все и делает актуальным внедрение в практику курсов повышения квалификации с использований такой новой формы обучения, как тренинги, вместо одной лишь теории. Таким образом, формирование коммуникативной культуры менеджеров социально-культурной сферы будет происходить в процессе коллективно-творческой работы, то есть во время групповой работы специалистов, которые были направлены на курсы повышения квалификации.

В соответствии с законодательством РФ для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников администрация организует индивидуальное, бригадное, курсовое и другие формы профессионального обучения за счет организации.

В российском трудовом законодательстве предусмотрены следующие виды профессионального обучения работников: подготовка новых работников; переподготовка (переобучение); обучение вторым (смежным) профессиям; повышение квалификации (например, курсы повышения квалификации).

Повышение квалификации — это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний (углубление, повышение, приведение в соответствие с требованиями более высокой должности), навыков. Для этого организуются производственно-экономические курсы, школы хозяйствования, школы передовых приемов и методов труда, курсы целевого назначения и прочее.

Остановимся на последнем из перечисленных видов профессионального обучения, то есть на курсах повышения квалификации, в ходе которых будет формироваться коммуникативная культура менеджеров социально-культурной деятельности. На курсах специалисты смогут получить как необходимую теоретическую базу знаний, которая постоянно расширяется, так и отработать свои умения и навыки коммуникаций на практике, что является самым главным. В данном проекте предлагается такая современная форма работы как тренинг.

Таким образом, формирование профессиональной коммуникативной компетентности включает не только овладение необходимым набором знаний, но и формирование умений в области практического использования коммуникативных навыков менеджера социально-культурной деятельности.

Коммуникативная культура здесь становится необходимой частью общекультурной компетенции, которая предполагает повышение общей гуманитарной культуры личности, формирование у нее высоких творческих, мировоззренческих и поведенческих качеств, необходимых для включения ее в разнообразные виды деятельности, с которыми сталкивается современный специалист, управленец сферы культуры в своей практической деятельности каждый день.

Потребность организации в повышении квалификации ее сотрудников обусловлена: изменениями во внешней и внутренней среде; усложнением процесса управления; освоением новых видов.

Как свидетельствуют опросы, проводившиеся учеными РЭА им. Г.В. Плеханова, 66—69% опрошенных повышают квалификацию в связи с потребностью в новых знаниях, 39% — из-за возможного возникновения таковой; 34% — из-за внутренней потребности, 18% — чтобы получить более оплачиваемую работу, 10% — более интересную, 12% — под давлением администрации, 7% — вследствие желания сменить профессию, 12% — перейти на более высокую должность.

Повышение квалификации кадров должно быть комплексным по охвату, дифференцированным по отдельным категориям работников, непрерывным, ориентированным на перспективные профессии.

Конкретные направления повышения квалификации следующие:

— обеспечение эффективного выполнения новых задач;

— повышение гибкости управления и способности к инновациям;

— подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению;

— получение более высокого разряда или адаптация к новой технике;

— изучение новых форм организации и стимулирования труда.

Современные программы повышения квалификации для менеджеров всех отраслей имеют цель научить их самостоятельно мыслить, решать комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают желание учиться дальше.

Коммуникативная культура менеджера социально-культурной деятельности (специалиста уже окончившего высшее учебное заведение) продолжает формироваться в процессе коллективно-творческой работы. То есть ее формирование происходит уже в практической деятельности менеджера, в его работе. Это делает возможным формирование коммуникативной культуры кадров на курсах повышения квалификации. Именно на таких курсах возможно развить коммуникативные навыки как раз в процессе коллективно-творческой работы.

Хотя, казалось бы: зачем идти на тренинг, если за плечами хорошее образование, уже приобретена куча навыков? Но постоянное самообразование — это именно то, что отличает хорошего специалиста от просто добросовестного работника. И тренинг наиболее полно отвечает запросу: быстро получить навыки в определённой области. Здесь не будут грузить историей и теорией вопроса, а преподнесут важные и нужные «выжимки» и постараются закрепить только что полученные знания и навыки в ходе ролевых игр.

Так уж случилось, что человек — животное стадное. И потому хорошо усваивает навыки во время коллективных занятий. На любом тренинге витает дух конкуренции, несмотря на то, что здесь нет оценок, как и нет правильных и неправильных ответов на задания. Но такова уж наша природа, которая и заставляет нас стремиться вперёд, к тому, чтобы стать лучшими.

Первыми поняли пользу от тренингового обучения менеджеры по продажам. Пройдя такую программу, как, например, «Технология эффективных продаж» или «Навыки делового общения», продавцы заметили, насколько им легче стало работать, ведь в основе любого тренинга лежит постулат «Пойми других и сделай понятным себя».

Вслед за продавцами стали обращать внимание на краткосрочное, но очень полезное образование руководители и владельцы частных фирм. Ведь частнику, чтобы выжить в условиях конкуренции, необходимо чем-то выгодно отличаться от партнёров, чтобы клиенты шли именно сюда, а не в соседний офис. Помимо разнообразия услуг, товаров и т.п. есть моменты, вроде как и не относящиеся к делу, но влияющие на развитие бизнеса. Это прежде всего навыки грамотного общения по телефону, навыки ведения деловых переговоров, владение ораторским и актёрским искусством. Не менее важно уметь управлять своим временем, эффективно взаимодействовать с подчинёнными, уметь расставить приоритеты и мотивировать сотрудников на плодотворный труд. Владение всем перечисленным позволяет сделать свой бизнес успешным.

Чувствуете, что теряетесь при возникновении конфликта — поможет тренинг «Управление конфликтом и стрессом в организации», так как его целью является понимание конфликта и выработка базовых навыков управления конфликтной ситуацией в различных ситуациях, управление своим состоянием, преодоление стресса, создание эффективного взаимодействия с окружающим миром.

Тренинг учит слушателей чёткому пониманию своих возможностей для правильного распределения своих сил, необходимых для осваивания новых навыков, и взятию на себя ответственности за управление процессом продажи, а также влиянию на его результаты.

Обучаясь чему-то, человек ставит перед собой цель: научусь забивать гвозди — построю скворечник. Или: пройду тренинг «Конфликты и способы их решения» — любого поставлю на место, всегда буду прав настолько, что конфликтов не будет. Обучусь ораторскому мастерству — все споры выиграю, смогу убедить всех и каждого в том, что мне необходимо.

Совсем не так. Ни один (даже самый продвинутый) бизнес-тренер сиюминутно не сделает вас успешным и не решит всех ваших проблем. Он только даст инструмент для изменения своего поведения или ему удастся заставить вас пересмотреть многие, казалось бы, незыблемые, истины. После тренинга придётся ещё долго и серьёзно работать над собой. И если вы готовы к изменениям и к открытию в себе скрытых резервов, то тренингом не обойтись. Чем больше будет работа над собой и своими ошибками, тем скорее и наступят позитивные изменения, тогда и можно будет говорить об эффективности тренинга. Однако, важность тренингов очень велика, как показывает практика современного делового мира.

Количество, тематика и востребованность тренингов в ближайшее время будут расти, ведь жизнь стремительно меняется, и чтобы всегда быть на плаву, необходимо быстро овладевать новыми навыками и знаниями. Тренинг и деловая игра для этого — самые лучшие инструменты.

В современном, развивающемся огромными темпами мире, менеджер социально-культурной деятельности должен быстро приспосабливаться к быстро меняющимся условиям и ситуациям. И такие курсы повышения квалификации именно с использование такой эффективной формой работы, как тренинг просто необходимы ему. Что и делает востребованным данный проект.

**Содержание деятельности по проекту.** Современные курсы повышения квалификации менеджеров социально-культурной деятельности будут проводиться на базе ОГОУ ВПО «Смоленский государственный институт искусств». Помимо теоретических занятий, огромная роль отводится практическим занятиям. На них будут проводиться различные тренинги с целью повышения уровня коммуникативной культуры менеджеров социально-культурной деятельности.

Курсы повышения квалификации обычно состоят из теоретической и практической части. В теоретической части дается современное научное понимание рассматриваемой проблемы. Практическая же часть дает возможность попробовать применить полученные знания на практике. Это очень важно, так как специалист, устраивающийся на работу, особенно если речь идет о молодом человеке, выпускнике ВУЗа, зачастую не имеет опыта работы. И, столкнувшись с какой-либо проблемой на практике, не может ее сразу решить, опираясь только на теоретические знания. Да и специалистам со стажем работы практический опыт в решении новых задач тоже необходим.

Одним из современных популярнейших методов, используемых на курсах повышения квалификации сотрудников организации, является тренинг. Он включает в себя множество составляющих и, по мнению ученых, является эффективным и практичным средством.

Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

Тренинг может рассматриваться с точки зрения разных парадигм:

тренинг как своеобразная форма дрессировки, при которой при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного - "стираются" нежелательные;

-тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков;

-тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;

-тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем.

Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям, но можно выделить 3 основных типа тренингов по критерию направленности воздействия и изменений - навыковый, психотерапевтический и социально-психологический тренинг.

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Большинство бизнес-тренингов являются навыковыми, например, тренинг переговоров, самопрезентации, техники продаж и др.

Психотерапевтический тренинг (более корректное название - психотерапевтическая группа) направлен на изменение в сознании. Эти группы соотносятся с существующими направлениями психотерапии - психодраматические, гештальт-группы, группы телесноориентированной, танце-двигательной терапии и др.

Социально-психологический тренинг (СПТ) занимает промежуточное положение, он направлен на изменения и в сознании, и в формировании навыков. СПТ зачастую направлен на смену социальных установок и развитие умений и опыта в области межличностного общения.

Бизнес-тренинги. На сегодняшний день значение тренингов, нацеленных на повышение эффективности работы компании, значительно возросло. Тренинги для руководителей и менеджеров помогают сократить финансовые и временные потери, активизировать ранее не используемые резервы и повысить общий уровень производительности.

На тренинге используются следующие методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Кейс - проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

Деловая игра — имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

Ролевая игра - это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

Групповая дискуссия - совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (т.е. управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

Мозговой штурм - один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил - сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

**Цель** **проекта:** способствовать формированию коммуникативной культуры менеджера социально-культурной деятельности в процессе коллективно-творческой работы.

В соответствии целью проект предполагает решение следующих **задач**:

-отработка навыков самопрезентации менеджера СКД;

-отработка навыков ведения групповой дискуссии;

-отработка навыков публичного выступления;

-отработка умения вести деловую беседу и переговоры;

-умение снижать эмоциональное напряжение во время беседы, устанавливать контакт с собеседником;

-умение избегать конфликтных ситуаций и наиболее простым способом выйти из конфликтной ситуации;

-эффективно и грамотно управлять персоналом.

Продолжительность курсов повышения квалификации: 2 недели (всего 80 часов по 8 часов в день).

Программа тренингов.

* + 1. Базовый тренинг коммуникативных навыков менеджера

социально-культурной деятельности (3дня).

* + 1. Мастерство ведения деловых переговоров (2дня).
    2. Мастерство самопрезентации менеджера СКД (2 дня).
    3. Эффективное управление персоналом (3 дня).

**Кадровое обеспечение проекта**. К проекту предлагается привлечь специалистов по тренингам для менеджеров и специалистов в области социально-культурной сферы (например, преподавателей СГИИ), которые сначала пройдут курсы для тренеров по тренингам.

**Финансирование проекта.** Курсы «Коммуникативные стратегии культуры» будут открыты на базе ОГОУ ВПО «Смоленский государственный институт искусств». Деньги для подготовки тренеров предполагается взять из государственного бюджета в рамках выделения средств на курсы повышения квалификации. Финансирование проекта будет осуществлять Департамент Смоленской области по культуре. Сами же курсы будут бесплатными для специалистов социально-культурной сферы и будут проводиться по 2 недели 1 раз в год.

**Результативность проекта.** При внедрении данного проекта предполагается, что менеджеры социально-культурной деятельности, прошедшие предлагаемые курсы повышения квалификации получат необходимые практические коммуникативные навыки и будут эффективно применять использовать их в своей деятельности. Они будут хорошо владеть навыками самопрезентации, ведения групповой дискуссии и публичного выступления. Будут уметь грамотно вести деловую беседу и переговоры, снижать эмоциональное напряжение во время беседы, устанавливать прочный контакт с собеседником, избегать конфликтных ситуаций и наиболее простым способом выходить из конфликтной ситуации. А также эффективно и грамотно управлять персоналом и временем.

**Пример программы тренинга**

**Базовый тренинг коммуникативных навыков менеджера социально-культурной деятельности**

Количество участников: от 10 до 15

Количество часов, дней: 2 дня по 8 часов

Цель тренинга: формирование основных коммуникативных навыков менеджеров социально-культурной деятельности.

Участники, успешно прошедшие тренинг, будут способны:

-эффективно применять коммуникативные техники;

-создавать условия для возникновения партнерских отношений;

-достигать согласованного с собеседником решения.

В Программе тренинга:

1. Ведение групповой дискуссии

Лидерство

Этапы групповой дискуссии

Задачи руководителя на каждом этапе

2. Публичное выступление

Подготовка к выступлению. Фазы публичного выступления

Техника речи

Формы подачи материала

Ораторское мастерство и приемы

3. Умение вести деловую беседу

Фазы ведения беседы: контакт, ориентация, решение, результат

Техники установления и поддержания контакта

Техники активного слушания

Техники развития мысли

Техники аргументации и контраргументации.

**Пример практического упражнения**

**Упражнение для менеджеров «Принцесса и крестьянин»**

**Цель.**

Побудить людей к творческому мышлению.

**Размер группы.**

От 5 до 15 человек.

**Условия.**

Классная комната. Вам понадобится по одному экземпляру текста истории на каждого участника.

**Порядок действий.**

Расскажите историю о принцессе и крестьянине.

Раздайте каждому участнику по экземпляру истории и разрешите обсуждать проблему сколь угодно долго – скорее всего, это займет 5-10 минут.

Предложите собственный ответ на загадку, но если кто-то рассудит иначе, тем лучше.

Текст:

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость.

Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик.

Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

Правильный ответ: правильный ответ гласит, что крестьянин вытянул карту и, не взглянув на нее, порвал на клочки, проглотил и сказал: «Пусть другую карту достанет король, и я узнаю свою судьбу из его рук. Если он вытянет “свадьбу”, я буду знать, что моей картой была “смерть”, и смирюсь со своей судьбой. Но если картой короля будет “смерть”, я пойму, что моей была “свадьба”, и смогу жениться на принцессе».

**Завершение**

Участники часто считают, что короля тем или иным способом надули. Например, они скажут, что крестьянин подкупил человека, который клал карты в ящик, или что он попросил принцессу заменить «свадьбу» на «смерть». Один участник предположил, что эта история является старой французской сказкой, и что королева заставила короля написать букву «с», которая будет означать «смерть», а король был так глуп, что не вспомнил, что «с» означает также и «свадьбу».

В действительности не важно, какие предположения высказывают люди. Единственной целью занятия является немного встряхнуть их мозги.

**Организационная игра «Адские башни»**

**Необходимое время.**

Около часа.

**Цель.**

Это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Такие барьеры возникают в связи с тем, что люди, расценивая свое восприятие мира как единственно верное, зачастую отказываются принимать иные точки зрения. В «Адских башнях» эта концепция взята на вооружение и используется для побуждения игроков задуматься о факторах, как способствующих, так и препятствующих построению единой команды.

**Размер группы.**

Инструкции, представленные ниже, рассчитаны на группу хотя бы из 12 человек (то есть две команды по 6 человек в каждой). Если по каким-то причинам вы захотите иметь команды большей или меньшей численности, вы можете изменить количество карточек с инструкциями. При наличии достаточного места играть может любое количество человек.

**Этапы работы.**

Разбейте группу на команды по 6 человек.

Дайте каждой команде побольше деталей из «Лего» или какого-нибудь другого похожего конструктора. Объясните, что им будет нужно построить башню.

Всем участникам каждой из команд вручите карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания. Подчеркните, что этой информацией ни с кем нельзя делиться.

Объявите, что игра будет проходить в полном молчании, и разрешите игрокам приступить к делу.

**Инструкции для карточек.**

- Башня должна состоять из 20 блоков.

- Башня должна иметь высоту в 10 уровней.

- Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков».

- Башня должна быть построена только из синих и желтых «кирпичиков».

- Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.

- Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что построите башню самостоятельно.

**Обсуждение итогов игры.**

За игрой в «Адские башни» интересно наблюдать со стороны (если сможете, запишите ее на видео), так как отдельные игроки неизбежно придут к замешательству, неразберихе и разочарованию, едва лишь поймут, что все их попытки следовать инструкциям приводят исключительно к противодействию со стороны членов их команд. Их постигнет разочарование, как только они поймут, что вся совместная работа над общей задачей сводится к выявлению того факта, что на деле ничего подобного не происходит. Например, какой-нибудь игрок пытается положить синий «кирпичик» только для того, чтобы другой игрок убрал его с явным негодованием. Третий постарается удержать других, от каких бы то ни было действий вообще, и т.д.

По окончании действия полезно обсудить ситуации – они повторяются всякий раз, когда используют эту игру.

1. Побеждает игрок, которому поручено быть единственным строителем. Такое случается, если эту роль отводят волевому человеку, который хорошо владеет невербальными методами общения и ясно дает понять, что не потерпит никакой оппозиции. В этих условиях другие члены команды более или менее терпеливо – в зависимости от темперамента — сидят в сторонке и наблюдают за «самозванцем». Все идет гладко, пока этот человек не сделает что-то, противоречащее инструкциям другого игрока: последний заявляет молчаливый протест, к которому строитель обычно прислушивается и соответственно изменяет конструкцию. Когда двое протестующих вступают между собой в конфликт (возможно, из-за того, что одного из них не устраивает цвет «кирпичей»), строитель зачастую начинает экспериментировать, меняя один «кирпич» на другой, пока оба спорщика не будут удовлетворены – тем, например, что используются исключительно желтые кирпичи.

Такое поведение команды чаще всего оказывается эффективным, в результате чего группа, подобная описанной выше, может построить башню первой и остаться очень довольной своим выступлением, изделием (башней) и друг другом. Так происходит, вероятно, по причине того, что никто из них «не потерял лица». Первоначальное унижение, испытанное членами команды, которых отстранили от работы, компенсируется их последующими указаниями «строителю», как и что ему строить. Это другой аспект лидерства как компромисса между вожаком и подчиненными.

2. Самозваный строитель терпит поражение от мощной оппозиции в лице других игроков, которые настаивают, чтобы их допустили до «кирпичей». Такое поведение обычно приводит к серьезным конфликтам. Мы видели, как люди вырывали «кирпичи друг у друга или вынимали их из конструкции. Если события примут такой оборот, башня вряд ли будет построена.

3. Налицо комбинация описанных стратегий. Между потенциальными строителями идут непрерывные переговоры, которые отнимают много времени. Каждый «кирпич» становится предметом невербальной, иногда горячей, дискуссии. При достаточном времени башня, в конце концов, вырастет, но команда, ведущая себя подобным образом, обычно проигрывает соперникам, которые выбирают стратегию 1.