

УДК 008:331.101.3

DOI: 10.32343/2409-5052-2023-17-1-3-14

Научная статья

К вопросу о разработке структуры комплексной корпоративной системы мотивации труда в учреждениях культуры

С. П. Татарова¹, Е. С. Коротков²^{1,2}Восточно-Сибирский государственный институт культуры, г. Улан-Удэ¹Svetlana.tatar@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6276-0852>²baynistvsgic@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4210-4882>

Аннотация

Введение. В связи с высокой изменчивостью социально-экономических условий в стране наиболее успешными становятся те организации, которые применяют систему мотивации, позволяющую использовать многообразие стимулов для достижения максимального раскрытия трудового потенциала. Отсутствие разработанной системы мотивации предопределяет уменьшение конкурентоспособности компании, отрицательно сказывается на результатах труда персонала, приводит к снижению удовлетворённости трудом, текучести кадров.

Материалы и методы. Целью работы являются обобщение имеющегося опыта стимулирования в организациях и разработка структуры комплексной корпоративной системы мотивации работников культуры.

Методология исследования основывается на теориях мотивации, отражающих основу эффективности деятельности сотрудников, а также на анализе и обобщении научного материала по данной проблематике.

Эмпирическую основу работы составили результаты авторского социологического исследования, проведённого в сентябре 2022 года в учреждениях культуры клубного типа г. Улан-Удэ.

Результаты исследования. Как показали результаты эмпирического исследования, внутренняя мотивация у работников культуры является более проявленной, и одной из главных потребностей – потребность в самореализации и саморазвитии. При этом удовлетворённость методами поощрения невысока в силу ряда причин: несовпадение ожидаемых и реальных методов стимулирования, низкая удовлетворённость справедливостью распределения поощрений. Несмотря на то, что мотивирование персонала производится достаточно разнообразно, необходимо постоянно совершенствовать применяемый инструментарий и технологии мотивации для поддержания производительности труда на высоком уровне. Наибольшую эффективность, на наш взгляд, принесёт комплексная система стимулирования, основанная на поэтапном осуществлении ряда операций.

Обсуждение и заключение. Проблемы мотивации хорошо исследованы как в зарубежной, так и в российской теории и практике. При этом у работодателя возникают сложности при попытке использовать разработанные теории стимулирования, поскольку набор стимулов, работающих в одной организации, не приносит успеха в другой. В связи с этим необходимо формировать программы мотивации в каждой

организации с учётом специфики её функционирования, использовать комплексный подход в системе мотивации.

Ключевые слова: мотивация, учреждения культуры, корпоративная система мотивации, комплексная мотивация, специалисты в области культуры

Для цитирования: Татарова С. П., Коротков Е. С. К вопросу о разработке структуры комплексной корпоративной системы мотивации труда в учреждениях культуры // Педагогический ИМИДЖ. 2023. Т. 17. № 1 (58). С. 3–14.

DOI: <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2023-17-1-3-14>

Revisiting the Issue of Development of the Structure of a Comprehensive Corporate System of Labour Motivation in Cultural Institutions

Original article

Svetlana P. Tatarova¹, Efim S. Korotkov²

^{1,2}East Siberian State Institute of Culture, Ulan-Ude

¹Svetlana.tatar@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6276-0852>

²baynistvsgic@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4210-4882>

Abstract

Introduction. Due to the high variability of socio-economic conditions in the country, the most successful organizations are those that apply a motivation system allowing the use of a variety of incentives to reach the full performance potential. The absence of a developed motivation system predetermines a decrease in the competitiveness of the company, negatively affects the results of the work of personnel, leads to a decrease in job satisfaction, and personnel turnover.

Materials and Methods. The aim of the work is to summarize the existing experience of incentives in organizations and develop a structure of a comprehensive corporate motivation system for cultural workers.

The research methodology is based on motivation theories reflecting the basis of the effectiveness of employees, as well as on the analysis and generalization of scientific data on this issue. The empirical evidence of the paper relies on the results of the author's sociological study conducted in September 2022 in club-type cultural institutions in Ulan-Ude.

Results. The results of the empirical study show that the internal motivation of cultural workers is more pronounced, and the main needs are self-realization and self-development. At the same time, satisfaction with incentive methods is not high due to a number of reasons: discrepancy between expected and actual incentive methods, low satisfaction with the fair distribution of incentives. Despite the fact that personnel motivation is quite diverse, it is important to constantly improve the tools and motivation technologies used to maintain labour productivity at a high level. In our opinion, a comprehensive incentive system based on the phased implementation of a number of operations will reach the greatest efficiency.

Discussion and conclusion. Motivation is a well-studied issue in both foreign and Russian theory and practice. Nevertheless, the employer has difficulties when trying to use the developed incentive theories since a set of incentives for employees in one organization does not prove to be successful in another. In this regard, it is necessary to form motivation programs in each organization taking into account its specific functioning, to use an integrated approach in the motivation system.

Keywords: motivation, cultural institutions, corporate system of motivation, complex motivation, cultural specialists

For citation: *Tatarova S.P., Korotkov E.S. Revisiting the Issue of Development of the Structure of a Comprehensive Corporate System of Labour Motivation in Cultural Institutions. Pedagogicheskiy IMIDZH = Pedagogical IMAGE. 2023; 17 (1): 3-14. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.32343/2409-5052-2022-17-1-3-14>*

Введение

Современная экономическая ситуация в стране, высокая конкурентность на рынке предопределяют сложность функционирования компаний. Внедрение технических и информационных технологий ведут к изменению социально-трудовых отношений в организациях. При равных экономических условиях организаций, основой для их высокой конкурентоспособности является человеческий капитал. Привлечение и удержание высококлассных сотрудников возможно благодаря грамотно выстроенной системе мотивации.

Сегодня работодателями используется огромный спектр универсальных стимулирующих методов, которые могут быть применены в любой сфере. Однако не всегда комплекс методов, работающих в одной компании, может принести успех другой, а потому ряд руководителей затрудняется в выборе подходящего набора стимулов применительно к своей организации. Под мотивацией в рамках нашей статьи будем считать «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют его поведение, формы деятельности, предоставляют этой деятельности направленность, ориентируют на достижение личных целей и целей организации» [1].

Обзор литературы

Проблемы мотивации вызывали интерес у российских и зарубежных исследователей и специалистов-практиков управленческого звена на протяжении нескольких веков. За рубежом вопросами мотивации активно занимались Ф. Херцберг, А. Маслоу, К. Арджирис, Э. Мэйо, Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, У. Оучи и др. В России различные аспекты данной проблемы исследовали С. Б. Каверина, Е. Н. Ветлужских, А. Я. Кибанов, В. И. Ковалева, О. К. Комарова, Г. П. Гагаринская, А. В. Соловьева, Н. А. Александрова, Г. Х. Бакирова, А. П. Егоршин, Е. В. Зарубина, Н. Н. Симачкова и др.

Несмотря на большой перечень исследователей, изучающих вопросы мотивации, тем не менее результаты исследования стимулирования специалистов учреждений культуры рассмотрены в литературе достаточно скудно (Т. М. Баландина, О. С. Гапонова, В. В. Матвеев, О. А. Подкопаев, Ю. П. Соболева). Кроме того, совершенно не изученными оказываются вопросы комплексной системы мотивации в организациях.

Материалы и методы исследования

Методология исследования основывается на теориях мотивации, отражающих основу эффективности деятельности сотрудников, а также на анализе и обобщении научного материала по данной проблематике.

Эмпирическую основу нашей работы составили результаты авторского социологического исследования, проведённого в сентябре 2022 года в учреждениях клубного типа г. Улан-Удэ. В исследовании приняли участие творческий и технический персонал 4 учреждений города: Муниципальное автономное учреждение культурно-досуговый центр (МАУ КДЦ) «Заречный», МАУ Городской культурный центр г. Улан-Удэ, МАУ КДЦ «Рассвет», Муниципальное бюджетное культурно-досуговое учреждение «Дом культуры им. А. П. Вагжанова г. Улан-Удэ». Все учреждения, выступившие в роли базы

исследования, являются бюджетными, т. е. осуществляющими деятельность не на коммерческой основе. Анкета была разработана с учётом специфики деятельности учреждений культуры, и по содержанию раскрывала такие аспекты мотивации, как потребности, отношение к труду, факторы, заставляющие работать лучше, виды поощрения, используемые руководителями, желаемые меры вознаграждения, справедливость при распределении вознаграждений. В рамках данной статьи освещены лишь некоторые аспекты проведённого нами социологического исследования.

Целью представленной работы является обобщение имеющегося опыта стимулирования в организациях и разработка структуры комплексной корпоративной системы мотивации работников культуры.

Ведущие задачи работы могут быть сформулированы следующим образом: 1) определение текущего состояния мотивации в учреждениях культуры; 2) оценка удовлетворённости работниками культуры сложившейся системой мотивации в организациях; 3) предложение структуры корпоративной комплексной системы мотивации в учреждениях культуры.

Результаты исследования

Вопросы стимулирования работников сферы культуры редко поднимаются на страницах научных изданий, наблюдается недостаточная исследованность применения технологий мотивации в сфере культуры. Деятельность специалистов в сфере культуры достаточно специфична, основывается на гармоничном сочетании творческого потенциала, самомотивации и внешних мотиваторов активизации творческого, умственного труда. В связи с тем, что постоянное генерирование творческих идей и внедрение их в виде инновационного культурного продукта требует значительных интеллектуальных и психологических усилий, непрерывного обучения, актуализации знаний, необходима продуманная система стимулов к творчеству, а главными в содержании мотивационного механизма должны быть осознанность, лично значимая оценка деятельности, глубокая заинтересованность членов организации в конечных результатах совместной деятельности.

Специалисты сферы выделяют ряд проблем, характерных для учреждений культуры: низкая заработная плата, слабая материально-техническая база, ненормированный рабочий день, высокая трудоёмкость в процессе создания культурных услуг в связи с невозможностью или нецелесообразностью автоматизации труда. Однако нередко руководители учреждений даже не задумываются о мотивировании работы подчинённых, пока не обнаруживают снижение эффективности труда или не начинают терять специалистов. Для понимания того, как обстоят дела с мотивацией работников культуры в г. Улан-Удэ, обратимся к краткому анализу результатов социологического исследования, отражающих состояние мотивации в учреждениях культуры.

Важным фактором продуктивности интеллектуального, творческого труда является сформированная ценность, длительный интерес к нему. По результатам исследования в числе наиболее значимых критериев работы в учреждениях культуры оказались творческая составляющая труда (74,5 %), интерес к работе (46,8 %), процесс выполнения работы (38,3 %), возможность саморазвития (34 %) и возможность самореализации в организации (27,7 %). В числе показателей, занимающих незначительное место в иерархии ценностей (которые, по всей вероятности, отсутствуют в организациях культуры, либо абсолютно не ценны для работников), оказались «повышение квалификации» (4,3 %), «престиж работы» (4,3), «признание заслуг» (8,5 %). «Наличие отличительных знаков» и «карьерный рост» и вовсе оказались в числе аутсайдеров и не были выбраны ни разу.

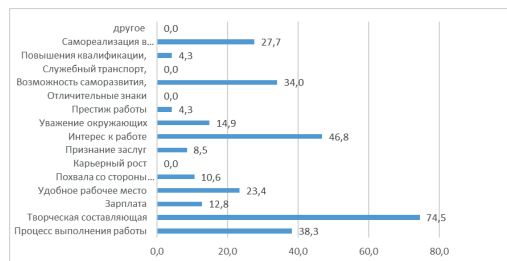


Рисунок 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что Вам нравится в своей работе?», в %
Figure 1. Distribution of respondents' answers to the question "What do you like about your work?", %

Каждый сотрудник рассчитывает на справедливую оплату своего труда. В связи с этим важно найти баланс между затраченными усилиями и вознаграждением, потому как неудовлетворённый работник снижает производительность своего труда, негативно влияет на других сотрудников, разлагает трудовую дисциплину. В случае избыточного вознаграждения компания несёт убытки, а работник испытывает чувство вины, при этом производительность его не растёт. Исходя из этого, несмотря на субъективность представлений о справедливости вознаграждения, необходимо, чтобы каждый член коллектива видел связь размера заработка и приложенных усилий, не только своих, но и коллег.

Согласно теории справедливости Дж. С. Адамса, сотрудники сравнивают свои затрачиваемые усилия с трудовыми затратами других работников. В изучаемых коллективах большинство сотрудников считает, что все работают одинаково. При этом четверть опрошенных специалистов (25,5 %) отмечают, что они работают больше других, и лишь 4,3 % при самооценке своего труда выбирают позицию: «при любой возможности неэффективно работаю или игнорирую рабочий процесс», тогда как при оценке своих коллег этот показатель равен 12,8 % (рис. 2).

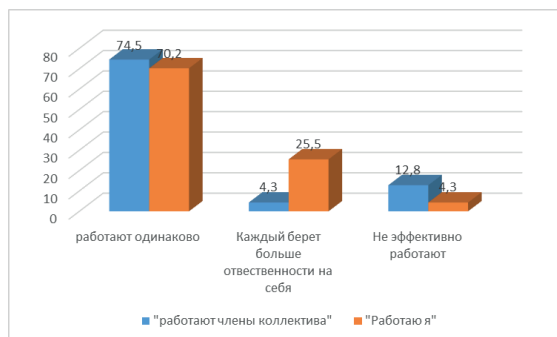


Рисунок 2. Сравнение своего вклада и затраченных усилий коллег в общее дело, в %
Figure 2. Comparison of one's own contribution and the effort contributed by colleagues to the common cause, %

Об оценке справедливости стимулирования в организациях культуры свидетельствуют результаты ответов на вопрос: «Как осуществляется стимулирование сотрудников в зависимости от вложенного труда?» Так, большая часть респондентов (61,7 %) считает, что зарплата выплачивается в соответствии с затраченными усилиями. О несправедливом вознаграждении в коллективе, по мнению опрошенных, сигнализируют такие позиции, как «уравниловка при распределении вознаграждения за труд» (17 %), «зарплата назначается без учёта затраченных усилий» (4,3 %), «приблизженные к руководству получают больше, чем я» (10,6 %) (рис. 3).



Рисунок 3. Распределение ответов респондентов «Как осуществляется стимулирование в зависимости от вложенного труда», в %

Figure 3. Distribution of respondents' answers to the question "How incentives are provided depending on the labour invested", %

Согласно теории ожидания В. Врума, мотивация сотрудника возрастает, если валентность (совпадение ожидаемого и полученного вознаграждения) положительная. Изучение данного аспекта стимулирования показало, что ожидания сотрудников не оправдываются. Благодаря полученным результатам исследования очевидно, что в обследованных учреждениях культуры во многих позициях налицо рассогласование имеющихся и желаемых стимулов (рис. 4). Безусловно, у каждого работника свои приоритеты и побудительная сила для продуктивной деятельности, однако необходимо стремиться к построению адекватных шкал оценки деятельности и совпадению ценностей труда и его вознаграждения в рамках одинаковых должностных позиций.



Рисунок 4. Сравнение применяемых и желаемых способов стимулирования в учреждениях культуры, в %

Figure 4. Comparison of applied and desirable ways of incentives in cultural institutions, %

Таким образом, анализ результатов исследования позволяет сделать ряд выводов относительно сложившейся системы мотивации в учреждениях культуры: внутренняя мотивация сотрудников преобладает над внешней; ожидаемые и существующие методы стимулирования не совпадают; четверть респондентов (25,5 %) думают, что они работают больше других; лишь 61,7 % опрошенных работников культуры считают, что вознаграждение за труд в зависимости от затраченных усилий справедливо. Полученные выводы говорят о том, что существующая система мотивации в изученных учреждениях культуры недостаточно продумана, не в полной мере учитывает потребности сотрудников.

Оптимальным вариантом качественной и эффективной системы мотивации является создание комплексной, корпоративной системы премирования в организациях культуры. Данная система должна включать в себя, на наш взгляд, 3 основных раздела:

1. «Исследование и анализ существующей системы мотивации».
2. «Определение требований, критериев к мотивации в конкретной организации».
- 3) «Разработка системы мотивации с учётом полученных результатов исследований и разработанных параметров».

Рассмотрим более подробно каждый из обозначенных разделов корпоративной системы мотивации.

1. Поскольку процесс мотивации носит индивидуальный характер, для более совершенной дифференцированной системы мотивации необходимо проведение исследовательской и аналитической работы в организации. В рамках исследований необходимо получить оценку существующей системы мотивации персонала, а также желаемые формы стимулирования. Для повышения эффективности процесса стимулирования и оперативного его совершенствования важна реализация следующих действий: постоянное изучение потребностей работников и уровня их удовлетворённости; неформальная обратная связь с сотрудниками; личные встречи с руководящим звеном; анкетирование; диалоги с увольняющимися специалистами учреждения.

Главной проблемой при разработке корпоративной системы мотивации выступает то, что на изучение мотивов деятельности субъектов производственного процесса требуются значительные как финансовые, так и временные затраты. Оперативным и малозатратным методом получения информации о мотивации в организации является анкетирование. При анализе рассматривается уровень мотивации всего коллектива, отделов, отдельных сотрудников. На основе этих данных формируются эффективные дифференцированные подходы, направляемые на усиление мотивации.

Изучение мотивационных процессов в организации может осуществляться как статически, так и динамически. Рассматривая мотивацию в статике, мы констатируем сложившуюся ситуацию с применяемыми методами стимулирования, отображаем фиксированный набор методов мотивации. Рассматривая мотивацию с точки зрения динамики, мы раскрываем стимулирование как процесс, выражающийся в изменении продуктивности труда, замеряющий результаты деятельности за определённые периоды.

Системный исследовательский подход позволяет выявить недочёты в системе мотивации персонала, определить будущие изменения этой системы.

2. Основу системы мотивации составляет основной набор применяемых стимулов в конкретном учреждении. Универсальной системы мотивации, которая устраивала бы всех, не существует. Поэтому её необходимо адаптировать под конкретную организацию, разрабатывать собственную систему премирования и т. д.

Важным приоритетом в стимулировании человека является нужда в определённых условиях жизнедеятельности, предметах и благах. Зачастую руководители считают, что материальные интересы более значимы для работников. Однако для высококлассных, востребованных специалистов материальное вознаграждение не является решающим фактором. Многие учреждения не берут во внимание этот вопрос, а лишь закрывают первоначальные, базовые потребности специалистов, не обращая внимания на то, что на самом деле актуально для сотрудника. Очевидно, что материальное стимулирование не способно закрыть все проблемы мотивации, а при чрезмерном употреблении может оказывать эффект демотиватора.

Не всегда члены трудового коллектива могут испытывать одну и ту же потребность. Важным аспектом в стимулировании персонала является дифференциация сотрудников, что даёт возможность учитывать различные социально-психологические и профессиональные характеристики работников, их потребности, т. к. они обуславливают

различия в мотивационных структурах каждой личности. Иерархия потребностей сотрудников определяется статусными позициями людей, их опытом, возрастом, уровнем развития. В связи с этим потребности в мотивации каждого трудового коллектива и отдельной личности разнообразны и могут служить поводом к поведенческим моделям, выбору различных инструментов мотивации [2].

Приоритетной целью системы мотивации является удержание высококвалифицированных кадров с помощью эффективного стимулирования, которое учитывает все потребности персонала. Проводить результативное стимулирование можно тогда, когда вознаграждение будет соответствовать социальным, профессиональным и психологическим характеристикам персонала организаций [3; 4].

Анализ потребностей работников позволяет разработать систему рычагов, за счёт которых активизируются те или иные мотивы в зависимости от ситуации. Реализация данного механизма осуществляется благодаря использованию широкого круга методов: экономических, административных, организационно-производственных, морально-психологических, социальных и др. [5].

Экономические методы делятся на прямые и непрямые. К первым относят зарплату, премии, стимулирующие выплаты. К косвенным относят льготное питание, служебный транспорт, служебное жильё.

Административные методы включают в себя скользящий график, содействие творческим отпускам и командировкам. А также вовлечение работников в дела организации, к примеру, это право голоса в организации при решении вопросов.

Социальные методы предполагают продвижение по карьерной лестнице, изменение социального статуса. Также сюда относятся организационно-производственные методы – это охрана труда, улучшение условий труда. Морально-психологические методы подразумевают благодарности, участие сотрудников в оценивании труда. Самым важным является мотивация по приобретению новых навыков и знаний, которые позволяют работнику быть независимым, самостоятельным, уверенным [6].

Сюда же можем отнести влияние на мотивацию посредством изменения содержания труда, что выражается в предложении важной, интересной, социально значимой и приоритетной работы, соответствующей личностным интересам, склонностям, должности, карьерному росту работников.

Социально-психологические методы мотивации включают в себя: условия для формирования профессиональной гордости; демонстрацию работниками своих профессиональных навыков; признание заслуг специалистов, как личных, так и общественных; установку высоких целей для эффективной работы сотрудников; взаимное уважение в коллективе; похвалу руководства.

Комплекс мотивации состоит из стимулирующих действий, направленных на персонал. Базой для этой системы служит повышение эффективности работника для достижения целей организации. Именно для этого образуется тандем между сотрудником, который замотивирован работать, максимально вкладываясь в рабочий процесс, и организацией, которая знает, как поощрить персонал за труд.

3. Заключительный блок в комплексной системе мотивации является обобщающим и включает в себя результаты работы по двум предыдущим разделам. Исходя из полученных материалов разрабатывается система стимулирования, на наш взгляд, должна включать в себя целый ряд элементов, наиболее значимыми из которых являются: определение новых методов оценки деятельности специалистов; ранжирование сотрудников по должностям, по отношению к труду, по уровню потребностей и самооценке, по степени ответственности и другим характеристикам; определение демотивирующих факторов; анализ совпадения целей компании и целей сотрудников и разработка методов по их сближению; оценка существующих и внедрение новых способов оценки деятельности сотрудников. Кратко рассмотрим некоторые из перечисленных элементов

данного раздела программы корпоративной системы мотивирования.

Для улучшения оценки деятельности специалистов учреждений культуры можно применять методы, используемые в практике организаций других сфер: анализ 360; метод анкетирования; оценка по «решающей» ситуации. Значимое место в системе таких методов занимает самооценка сотрудников, основывающаяся на шкальной оценке различных критериев своей деятельности и её результативности. При определении своих слабых и сильных сторон, а также уровня своей профессиональной компетенции сотрудник должен отмечать, какие специализированные знания, навыки и умения ему необходимо развивать. Регулярная работа в данном направлении позволяет сформировать цели и этапы их достижения, которые после согласования с руководителем способствуют профессиональному росту и совершенствованию процесса мотивации.

Выстроить эффективную систему мотивации невозможно, если не учитывать демотивирующие факторы, в качестве которых могут быть некоторые условия работы, негативно сказывающиеся на психоэмоциональном состоянии специалистов: стрессы, конфликты в коллективе, несправедливость в распределении обязанностей и вознаграждений, высокая ответственность, недостаточное внимание со стороны руководителя, недостаток признания, отношения с руководством. Наличие демотивирующих факторов приводит к нарушению дисциплины, некачественному выполнению работы, а их ликвидация способствует улучшению атмосферы в коллективе, повышению производительности и результативности труда.

К задачам стимулирования специалистов относится не только удовлетворение от проделанной работы, но и получение положительных эмоций от рабочего процесса, причастность работника к общей цели. Положительные эмоции сотрудника от деятельности благоприятно сказываются на общих результатах учреждения. Эффективность деятельности работников учреждений культуры значительно повысится в случае единства целей организации и личных целей сотрудников. Для создания таких условий важно, чтобы в организациях были разработаны стратегические цели развития, с которыми были бы ознакомлены все специалисты компании. Когда у работника есть интерес к целям развития организации, есть стойкая личная заинтересованность в их достижении, это стимулирует его на осознанное выполнение профессиональных обязанностей на благо учреждения.

Мотивация относится к долгосрочным инструментам управления, а потому при разработке системы мотивации персонала руководителю необходимо учитывать постоянные изменения как внутренних (иерархия ценностей, потребностей, определяющих мотивационную сферу работников), так и внешних факторов (изменения в экономической, политической и социокультурной жизни общества). Если существующая система мотивации ригидная, то на определённом этапе она перестаёт работать, что приводит к снижению производительности труда, утрате энтузиазма и интереса к деятельности, профессиональному выгоранию сотрудников. В связи с этим важно осуществлять регулярный мониторинг результатов мотивации, разрабатывать новый комплекс способов по мере снижения эффективности предыдущих.

Поиск инновационных подходов к поощрению специалистов требует разработки оригинального алгоритма действий и креативности. Значимым условием мотивации является реализация престижных потребностей сотрудников: поддержание статуса человека в коллективе. С этой целью могут быть организованы конкурсы на лучшего работника месяца, года, публичное признание заслуг специалиста.

Руководителям организации имеет смысл прислушиваться к мнению персонала и внедрять некоторые рекомендуемые ими инструменты стимулирования. Один из вариантов поиска инноваций в стимулировании может быть отдан на откуп трудового коллектива, что может выражаться в коллективном определении условий конкуренции и состязаний между работниками. Подобная тактика позволит раскрыть новые возмож-

ности: увеличить число стимулов и лимитировать ограничительные факторы; повысить уровень инициативности персонала; развить чувство сопричастности благодаря непосредственному участию в принятии решений; повысить уровень удовлетворённости работников; снизить текучесть кадров; повысить уровень развития сотрудников, укрепить групповые формы работы; развить здоровый дух борьбы; поднять уровень самореализации; объединить цели работы каждого сотрудника с целями учреждения; повысить эффективность организации в целом.

Важным условием поддержания благоприятного эмоционально-психологического климата является справедливость в распределении обязанностей и вознаграждения. В случае нарушения данного условия ряд сотрудников испытывает чувство зависти, что становится причиной ухудшения обстановки в коллективе, провоцирует раздор и конфликты.

Хорошим способом стимулирования может стать обучение с выбором интересных для сотрудника курсов и программ на безвозмездной основе, а также продвижение по карьерной лестнице. Однако в условиях недофинансирования сферы, а также малого числа карьерных ступеней в учреждениях культуры данные предложения достаточно сложно внедрить.

При реализации комплексной корпоративной системы мотивации следует придерживаться ряда важных принципов: дифференцированный подход и учёт индивидуальных особенностей; гибкость и вариативность мотивационного воздействия; непредсказуемость поощрения с различными интервалами; безотлагательность мер воздействия как на положительные, так и отрицательные результаты труда; регулярность пересмотра методов стимулирования; открытость и прозрачность информации о системе поощрения; последовательность в улучшении стимулов; осязаемость действенности стимулов [7; 8].

Обсуждение и заключение

Стимулирование выступает важным внутриорганизационным процессом, ориентированным на использование потенциала сотрудников для достижения целей организации, что требует высокого уровня приверженности персонала, ответственности, инициативы и заинтересованности членов коллектива в конечных результатах организации. В реализации требований, предъявляемых к современному специалисту, важная роль отводится системе стимулирования. Несмотря на широкую разработанность проблемы стимулирования, нередко наблюдается значительное несоответствие между теорией и практикой стратегии мотивирования.

Основу стимулирования сотрудников составляют их ценности, потребности, интересы, ожидания и вознаграждения как способ удовлетворения потребностей. Анализ результатов нашего исследования, а также исследований, представленных в научных публикациях других учёных, позволяет заметить, что наблюдается изменчивость мотивов труда, иерархии стимулирующих факторов, что влечёт за собой необходимость создания гибкой системы мотивации в организациях. На основе этого можно сделать вывод, что комплекс стимулов должен быть разнообразным, а разработка системы мотивации – не только основываться на изменении состава стимулирующих методов, но и учитывать постоянно изменяющийся рынок труда, условия внешней среды, социально-экономическую ситуацию в стране. Исходя из этого руководителям творческих коллективов необходимо учитывать специфику своих сотрудников, использовать эти особенности при выстраивании политики стимулирования и мотивации их профессиональной деятельности.

При этом нужно отметить, что стратегии стимулирования относятся к числу плохо разработанных в учреждениях культуры, впрочем, как и в других организациях, потому как практически нет специалистов, владеющих технологиями получения монито-

ринговых значений в области мотивации персонала.

Однако очевидно, что в каждой организации должна быть разработана корпоративная система мотивации, предусматривающая долгосрочное влияние на работника для изменения его ценностных ориентаций и интересов, формирования мотивационного ядра и развития на данной основе трудового потенциала. Для организаций, стремящихся к развитию и высокой конкурентоспособности, разработка и реализация такой комплексной системы мотивации является не только объективной необходимостью, но и абсолютной реальностью.

Заявленный вклад авторов

Татарова С.П.: *составление плана исследования, интерпретация и анализ результатов исследования, обобщение теоретического материала, написание статьи, подготовка выводов и практических рекомендаций.*

Коротков Е.С.: *подбор библиографических источников, количественная и качественная обработка полученных результатов, оформление статьи, аннотирование, подготовка библиографического списка.*

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Список источников

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь ; 3-е изд. М. : Вильямс. 2016. 665 с.

2. Доронина И. В. Мотивация и стимулирование персонала: Учебное пособие. Новосибирск: СибАГС, 2005. 262 с.

3. Татарова С. П., Коротков Е. С. Мотивация работников культуры с учетом реализации их потребностей // Наука, инновации, образование: актуальные вопросы XXI века: сб. статей III Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 15 октября 2022 года. Пенза: Наука и Просвещение, 2022. С. 189–192.

4. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 31–35.

5. Иванов Ю. В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. 2005. № 18. С. 44–47.

6. Одегов, Ю. Г., Федченко А. А., Дашкова Е. С. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие. М. : Альфа-Пресс. 2009. 335 с.

7. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие ; 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2011. 377 с.

8. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие: пер. с англ. / под ред. Е. А. Климова. М. : Юнити-Дана, 2009. 399 с.

References

1. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta per. s angl. i red. O. I. Medved M. [Fundamentals of Management: translated from English and edited by O. I. Medved], 3d ed., Moscow, Williams Publ., 2016. 665 p.

2. Doronina I.V. Motivatsiya i stimulirovanie personala: Uchebnoe posobie [Staff Motivation and Incentives: Textbook]. Novosibirsk, SibAGS Publ., 2005. 262 p.

3. Tatarova S.P., Korotkov E.S. Motivatsiya rabotnikov kultury s uchetom realizatsii ikh potrebnostei. [Motivation of cultural workers, taking into account the implementation of their needs]. *Nauka, innovatsii, obrazovanie: aktualnye voprosy XXI veka: sbornik statei III*



Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Science, Innovation, and Education: Current Issues of the XXI Century: Proceedings of the III International Scientific-Practical Conference.]. Penza, Nauka i Prosveshchenie Publ., 2022, pp. 189-192. (in Russian)

4. Istratii A.Yu., Kozlova E.G. Problemy formirovaniya i razvitiya sistem motivatsii i stimulirovaniya personala promyshlennykh organizatsiy [Problems of Formation and Development of Systems of Motivation and Incentives for Personnel of Industrial Organizations]. *Vestnik MGOU. Seriya «Ekonomika»*. [Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics]. 2013, no. 1. pp. 31-35. (in Russian)

5. Ivanov Yu.V. Sotsionika i motivatsiya truda [Sociology and labour motivation]. *Upravlenie personalom* [Human Resources Management]. 2005, no. 18, pp. 44-47. (in Russian)

6. Odegov Yu.G., Fedvenka A.A., Dashkova E.S. Motivatsiya trudovoy deiatelnosti: Uchebno-prakticheskoe posobie [Motivation of labour activity. practical manual]. Moscow, Alfa-Press Publ., 2009. 335 p.

7. Egorshin A.P. Motivatsiya trudovoy deiatelnosti: uchebnoe posobie. [Motivation of labour activity. Textbook.], 3d ed., Moscow, INFRA-M Publ., 2011. 377 p.

8. Richi Sh., Martin P. Upravlenie motivatsiei: uchebnoe posobie: per. s angl. pod red. E. A. [Motivation management. Textbook translated from English. Edited by E.A. Klimova], Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2009. 399 p. (in English)

Татарова Светлана Петровна

*доктор социологических наук, доцент,
профессор кафедры социально-культурной
деятельности*

Author ID: 448887

*Восточно-Сибирский государственный
институт культуры*

*670031, Россия, г. Улан-Удэ, ул. Терешко-
вой, 1*

тел.: +7(3012)233326

Svetlana P. Tatarova

*Doctor of Sciences (Sociology), Associate
Professor, Professor of the Department of Social
and Cultural Activities*

Author ID: 448887

East-Siberian State Institute of Culture

1, Tereshkova St, Ulan-Ude, Russia, 670031

tel.: +7(3012)233326

Ефим Сергеевич Коротков

магистрант

SPIN-код: 6330-8485

Author ID: 1168929

*Восточно-Сибирский государственный
институт культуры*

*670031, Россия, г. Улан-Удэ, ул. Терешко-
вой, 1*

тел.: +7(3012)233326

Efim S. Korotkov

Master Student

SPIN: 6330-8485

Author ID: 1168929

East-Siberian State Institute of Culture

1, Tereshkova St, Ulan-Ude, Russia, 670031

tel.: +7(3012)233326

Статья поступила в редакцию 12.12.2022, одобрена после рецензирования 01.02.2023, принята к публикации 05.02.2023.