Федеральное агентство по культуре и кинематографии

Российская Академия музыки имени Гнесиных

Продюсерский факультет

##### Кафедра музыкального менеджмента

Дипломная работа

на тему:

«Разработка системы стимулирования персонала

(на примере Государственного учреждения культуры «Московский хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест»)»

Студентки 5-го курса,

Степановой Анны Викторовны

Научный руководитель:

доцент, к.э.н.

Смирнова О.И.

Москва, 2007

Оглавление

[Введение 3](#_Toc167441346)

[Глава 1. Теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала в организации 7](#_Toc167441347)

[1.1. Типы трудовой мотивации персонала и виды их стимулирования 7](#_Toc167441348)

[1.2. Система стимулирования и структура компенсационного пакета 22](#_Toc167441349)

[Глава 2. Разработка системы стимулирования персонала Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест» 38](#_Toc167441350)

[2.1. Особенности функционирования Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест» 40](#_Toc167441351)

[2.2. Анализ результатов исследования и разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования участников хорового ансамбля Благовест» 49](#_Toc167441352)

[Список литературы 58](#_Toc167441353)

[Приложение 1](#_Toc167441354)

[Вопросник для выявления мотивационного профиля сотрудников ансамбля 60](#_Toc167441355)

[Приложение 2](#_Toc167441356)

[Таблица идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов 66](#_Toc167441357)

# Введение

Создание и поддержание высокого уровня трудовой мотивации персонала организации — одна из главных целей управления человеческими ресурсами. Если сотрудники мотивированы на достижение нужных для организации целей, то вероятность того, что ее деятельность будет успешной, значительно возрастает. В последнее время многократно увеличился объем научных знаний о трудовой мотивации, а понимание основных принципов трудовой мотивации необходимо для создания эффективной системы стимулирования персонала организации. На данный момент существуют различные подходы к построению систем стимулирования персонала, которые используют современные организации.

Почему люди работают? Кому-то нравится ставить сложные задачи и погружаться в процесс их решения. Кто-то стремится к достижению профессиональных целей – они кажутся гораздо более значимыми, чем все остальное. Одним нравится содержание работы, другим – общение с коллегами или клиентами. Кому-то нравится разнообразие и насыщенность рабочего дня, а кого-то, напротив, пугает, ведь некоторых людей более всего привлекает стабильность и ощущение компетентности.

Однако каковы бы ни были личные мотивы каждого, все люди работают за деньги, которые они зарабатывают. Как бы эти деньги ни назывались – компенсация, зарплата, бонус, премия – в конечном счете это все равно деньги, которыми оплачивают счета. Деньги обеспечивают определенный уровень жизни (одежда, еда, машина и все прочее), деньги помогают дать детям хорошее образование и обеспечивают достойную старость. Как ни важны методы нематериального стимулирования, было бы ошибкой недооценивать значение денежного вознаграждения.

Но сотрудники ждут от работы не только денег. Об этом говорят результаты многочисленных исследований. Наличие исключительно финансовых мотивационных факторов, скорее всего, не позволит компании быстро потерять ценных сотрудников, но все же это может произойти, причем в самый неудачный и, на первый взгляд, неожиданный момент.

К факторам нематериального стимулирования сотрудников относятся: достижение результатов и понимание их важности для компании; признание коллегами и руководством; престижность работы и успешность организации; карьерный рост; профессиональный интерес; ответственность и ощущение компетентности; возможность профессионального развития. И если для материального стимулирования достаточно учитывать лишь вклад каждого в работу компании, то нематериальное стимулирование будет успешным только при учете индивидуальных потребностей сотрудников. Именно поэтому разработка и внедрение схем нематериального стимулирования – наиболее сложная часть работы кадровых отделов компаний.

Основная цель системы стимулирования персонала организации — привлечение, удержание и мотивация человеческих ресурсов, которые необходимы организации для достижения ее целей. Чтобы удерживать сотрудников в организации, а также поддерживать высокий уровень производительности труда, необходимо повышать их мотивацию, преданность и гибкость с помощью целого ряда средств: подходящего стиля управления, конкурентоспособного компенсационного пакета, соответствующей корпоративной культуры. Цель системы стимулирования персонала организации — сделать так, чтобы организационные и индивидуальные цели совпадали. Для достижения данной цели система стимулирования должна быть гибкой. Она должна учитывать как внутренние (например, потребность организации в работниках определенной квалификации), так и внешние факторы (например, среднерыночный компенсационный пакет).

В современном мире мотивация труда играет очень большую роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение его эффективности.

В широком смысле мотивация – это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о создании стимулов для работников.

Сегодня в профессиональной литературе можно встретить огромное количество работ по описанию структуры мотивации сотрудников, инструментам стимулирования и т.д., но количество источников, описывающих именно процесс создания системы стимулирования в организации, не так уж велико. А, учитывая тот факт, что для каждой организации этот процесс по-своему уникален, данный вопрос никогда не потеряет своей актуальности.

Именно в виду высокой актуальности данной темы в наши дни в рамках данной работы рассматривается процесс разработки системы стимулирования персонала на примере конкретной организации.

Таким образом, **предметом изучения** в данной работе является процесс разработки системы стимулирования персонала в организации.

В качестве **объекта изучения** выступит Государственное учреждение культуры города Москвы «Московский хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест».

**Основная цель работы** - на основании анализа ситуации в организации, с учетом специфики работы и типов трудовой мотивации ее сотрудников сформулировать предложения по разработке системы стимулирования, которая бы определяла максимально эффективное и направленное на достижение целей организации поведение её сотрудников.

В рамках поставленной цели будут решены следующие **задачи**:

*в теоретической части* - изучение подходов к организации системы стимулирования персонала, в том числе изучение типов трудовой мотивации персонала как основы для последующего выбора инструментов стимулирования, анализ существующих инструментов стимулирования;

*в практической части* - изучение ситуации в организации, в том числе: характеристика особенностей функционирования данной организации и выявление основных проблем, а также определение типов трудовой мотивации персонала. На основе полученных данных и выделенных в теоретической части принципов и элементов стимулирования – разработка предложений по созданию системы стимулирования сотрудников Государственного учреждении культуры города Москвы «Московский хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест».

Таким образом, **результатом работы** являются разработанные конкретные предложения по созданию системы стимулирования персонала Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест» (далее – хоровой ансамбль «Благовест»).

В соответствии с поставленными целями и задачами **структура работы** следующая:

**В первой главе** рассмотрены понятия мотивации и стимулирования персонала, обозначены основные этапы построения системы стимулирования персонала в организации, определены типы трудовой мотивации и основные инструменты стимулирования персонала (в том числе, в зависимости от типа трудовой мотивации).

**Во второй главе** дана характеристика ситуации в хоровом ансамбле «Благовест», рассмотрена его структура, проведён общий анализ ситуации ~~в~~, в том числе выявлены основные проблемы (как возможные причины низкой мотивации членов хорового ансамбля).

Далее в этой же главе представлены результаты анкетирования сотрудников хорового ансамбля «Благовест» для определения типов их трудовой мотивации, и на основании полученных данных, максимально учитывающих специфику исследуемой организации, предложены конкретные предложения по созданию системы стимулирования персонала Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест»

**В заключении** будут подведены итоги работы по разработке системы стимулирования персонала хорового ансамбля духовной музыки «Благовест».

Практическая значимость дипломной работы заключается в создании реальной системы стимулирования персонала хорового ансамбля духовной музыки «Благовест», которая позволит повысить трудовую мотивацию его участников. Кроме того, данная работа иллюстрирует сам процесс создания системы стимулирования персонала в организации, что впоследствии может быть использовано в других организациях подобного типа.

# Глава 1. Теоретические аспекты разработки системы стимулирования персонала в организации

## 1.1. Типы трудовой мотивации персонала и виды их стимулирования

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся над порученными им заданиями, а в других - тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: **что** и **почему** мотивирует людей, и **как** сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей сил.

У каждого человека есть потребности, которые пробуждают в нем состояние устремленности удовлетворить их.

***Побуждение*** - это состояние недостатка в чем либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели (цель в данном случае - это удовлетворение потребности).[12]. Психологи отмечают, что стремление (побуждение) удовлетворить потребность служит ***мотивом*** к действию. А о мотивах труда можно сказать, что они формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, нужных для удовлетворения существующих потребностей человека;

- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работников;

-трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.[6].

Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат другие факторы (должность, квалификация, степени, разряды, звания и пр.), то формируются мотивы реализации этих факторов, которые необязательно предполагают трудовую активность работника, т.к. могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий, либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый «феномен выученной беспомощности», исключающий трудовую активность.

Мотивы труда разнообразны. Они делятся по потребностям, которые работник стремится удовлетворить посредством труда, по тем благам, которые требуются для удовлетворения потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

На основе потребностей можно выделить несколько групп мотивов труда, это[6].

* Мотивы получения материальных благ;
* Статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности;
* Мотив социальности (потребность быть в коллективе). Он характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом. Потребность работать в «хорошем коллективе» является также одной из центральных для работников российских фирм.
* Мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников преимущественно молодого и среднего возраста.
* Мотив самостоятельности присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью, а иногда и более высоким заработком ради установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес».
* Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности. В России, в силу различных причин, гораздо больше тех, кто ориентируется именно на надежность и стабильность.
* Мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов.
* Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости, однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации.
* Мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии – один из сильнейших мотивов, действующих во все времена.

Все эти мотивы могут быть в разной степени выражены у одного человека. В зависимости от главенства тех или иных мотивов, выделяются типы трудовой мотивации сотрудников, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Эти мотивационные типы условно можно разделить на два класса[4]:

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация - человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация - человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

В этом случае под ***внутренней мотивацией*** мы будем понимать динамическую систему взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Под внутренними факторами будем понимать потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. В узком смысле слова, *мотивированную деятельность* можно определить как свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов, а ***мотивацию труда*** как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности.

На рисунке можно увидеть влияние стимула (воздействия) на человека с мотивацией из того или иного класса[4].

Точка на оси задаёт степень

***Избегательная***

***Достижительная***

Возможное разрушение организации при неадекватности стимулирования

В зависимости от системы стимулирования поведение описывается точкой этого отрезка при заданной степени

***Пассивное (деструктивное)***

***Активное (конструктивное) трудовое поведение***

**Рис. 1. Влияние стимулирования на поведение человека при различном типе и степени мотивации**

Горизонтальная ось графика отражает степень желательности того или иного вида стимулирования для работника, т.е. чем правее лежит точка, тем желаннее данный вид стимулирования для человека с достижительной мотивацией, а чем левее лежит точка, тем менее желательно воздействие для работника с избегательной мотивацией.

Вертикальная ось отражает реакцию работника на стимул. Если стимул адекватен, то это побуждает работника к предельно активному (конструктивному) поведению (верхняя часть графика), а если неадекватен – к пассивному (деструктивному). Нулевая точка характеризует такое состояние, при котором стимул не оказывает никакого влияния на поведение человека, т.е. по сути, не является для него стимулом.

Следует отметить, что переход к более активному поведению осуществляется непропорционально переходу к более высокой мотивации, что обусловлено ограниченностью технологии (даже самое эффективное поведение работников не может увеличить эффективность организации, если дальнейший рост эффективности ограничен технологией, а при деструктивном поведении работников существуют механизмы «защиты» организации). Аналогичная картина наблюдается и в случае избегательной мотивации с единственной особенностью - уровень насыщения существенно ниже. Это можно объяснить тем, что нарастание страха ограничено и быстро достигает своего порога. Кроме того возможности наказания в рамках организации малы и ограничены увольнением сотрудника. Неадекватная система стимулирования при избегательной мотивации может привести к «бунту» в организации. Обычно это наблюдается при наличии сильного неформального лидера (профсоюзного лидера, внутреннего неглавного собственника, руководителя, конфликтующего с другими руководителями и т.п.) и при значительном попустительстве (недостаточности наказания).

Далее детализируем представления непосредственно о типах трудовой мотивации. Для этого обратимся к типологической концепции В.И. Герчикова[4]. Данная концепция видится наиболее удачной, так как, во-первых, она достаточно универсальна и охватывает в равной степени монетарную и немонетарную мотивацию работника, а, во-вторых, из неё логически вытекают возможные инструменты стимулирования, что в принципе не возникает в рамках других концепций.

Согласно этой концепции выделяют несколько типов трудовой мотивации (это идеальные типы, которые в чистом виде практически не существуют):

* Люмпенизированный тип (избегательный класс);
* Инструментальный тип (достижительный класс);
* Профессиональный тип (достижительный класс);
* Патриотический тип (достижительный класс);
* Хозяйский тип (достижительный класс).

*Люмпенизированный* тип относится к избегательному классу трудовой мотивации. Сотрудники с данным типом трудовой мотивации - не самый лучший вариант для коммерческих структур, ориентированных на безусловный успех. Очень часто они служат тормозом развития бизнеса, неся в себе остатки "совкового, тоталитарного" мышления. Они многого опасаются, не берут на себя лишней работы, ответственности, как за свои слова, так и за свои, и тем более, чужие дела. Но часто внутренне завидуют тем, у кого лучше получается, в том числе руководителям, и тем, кто больше зарабатывает. Среди них, в зависимости от типа личности, могут быть критиканы. Но, понимая внутренне свои комплексы, эти люди боятся, как правило, потерять место. Поэтому одним из способов воздействия на людей такого типа может являться четкость поручений и твердость спроса. Т.е. они опасаются "кнута" и очень любят дармовые "пряники". Как правило, они - плохие работники с низкой ценой рабочей силы, которые не хотят повышать квалификацию, избегают ответственности, стремятся к минимизации усилий. Сами не проявляют активности и не дают "высовываться" другим, подавляя их зачастую своей уверенной, "целостной", "обоснованной" позицией по любому вопросу. Работнику с таким типом трудовой мотивации всё равно, какую работу выполнять и он согласится даже на низкую оплату своего труда, но при условии, что другие не будут получать больше.

*Инструментальный тип* относится к достижительному классу мотивации. Работника с таким типом интересует цена труда, а не его содержание, труд в данном случае будет являться инструментом для удовлетворения других потребностей. Такие работники предпочитают конкретные договоренности по оплате труда, деньги для них существенно важнее, чем похвала, благодарности, доска почета. Но они любят заработанные собственным трудом, на основе согласованных правил, деньги. Для этого работника очень важна обоснованность цены, он против «подачек». Данный тип стремится обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Работники с *профессиональным типом* трудовой мотивации стремятся стать профессионалами, стать лучше других в профессиональном отношении. Кроме того, людей такого типа интересуют новые и новые задачи. Рутина, просто функционирование в процессе - не их стихия. Зная это, руководитель может ставить перед такими сотрудниками задачи все более сложные и, как правило, будет находить понимание необходимости и целесообразности решения этих задач. Данные сотрудники таким образом удовлетворяют свою потребность в собственном развитии, самовыражении. Естественно, такие сотрудники хотят зарабатывать больше за честно выполненную работу. Вместе с тем, в целом ряде случаев такие сотрудники вместо денег будут признательны за то, что руководство прилюдно их оценивает как лучших из лучших. Очень важна для работников такого типа свобода в оперативных действиях.

Сотрудники с *патриотическим типом* трудовой мотивации исключительно лояльны к организации, очень часто цементируют корпоративную культуру организации. Но, часто бывают менее эффективны и производительны, чем сотрудники с инструментальной, профессиональной или хозяйственной мотивацией. Вместе с тем, такие сотрудники, также важны в любой организации, так как в любой организации нужны люди усердно и качественно исполняющие свои обязанности. При этом естественно такие сотрудники менее привередливы в вопросах оплаты их труда, что в целом ряде случаев не маловажно для фирмы. Для них важна идея на уровне веры в лидера и/или в успех, а также общественное признание их заслуг.

*Хозяйский тип.* Сотрудники с таким типоминициативны, но не потому, что за это они получат больше денег, - нет, это просто их нормальное состояние, они таким образом реализуют свою сущность, свой потенциал. Можно сказать, примерно так, что на ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. Для них характерна добровольная ответственность, суверенитет (обостренное чувство свободы, отсутствие контроля)

Зная мотивы и тип трудовой мотивации работника, можно эффективно воздействовать на его мотивацию и направить его деятельность на достижение целей компании.

Под ***внешней мотивацией*** понимается воздействие на работника посредством стимулов. Стимулом является конкретный вид блага или наказания, который использует организация для побуждения работника к действию[13].

Существуют различные виды стимулов. Так, В.И. Герчиков выделяет шесть групп видов стимулирования персонала организации [4]*:*

**СТИМУЛЫ**

К ***материальным денежным*** стимулам можно отнести базовую заработную плату; переменную часть заработной платы, зависящую от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; доплаты и надбавки, целевые премии.

Данные виды стимулирования являются основополагающими в системе мотивации персонала организации, так как первичной целью, побуждающей человека работать, является удовлетворение его физиологических потребностей, которое достигается посредством получения и использования материального вознаграждения. Этот компонент системы стимулирования можно назвать «условием необходимым, но недостаточным», ведь мы не ставим вопрос об использовании или не использовании материального вознаграждения (что можно сказать об остальных формах стимулирования), речь идет о выборе оптимальной для конкретной организации системы оплаты труда.

К ***материальным неденежным (натуральным) стимулам*** относятся:

* Жилье;
* Автомобиль, гараж, стоянка;
* Земельный участок, дача;
* Места в детских учреждениях, путевки в места лечения и отдыха;
* Медицинское страхование, как самих работников, так и членов их семей;
* Телефон;
* Ссуды, кредит;
* Право работы по совместительству;
* Экскурсии и командировки по обмену опытом;
* Ценные подарки;
* Перевод в другую организацию;
* Право сменить профессию в рамках организации;
* Возможность обучения;
* Дефицитные товары.

Натуральные стимулы, с одной стороны, оказывают очень сильное положительное воздействие на отношение работников к организации, производят впечатление заботы о работнике, ориентированы на отношение к организации как к семье, однако, с другой стороны, возникают проблемы с противоречивым пониманием справедливости распределения этих благ, они менее универсальны, носят разовый характер, ориентированы на подкрепляющую форму стимулирования. Материальные неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Это привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

***Моральное стимулирование*** является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании [14] .

В качестве ***моральных стимулов*** могут использоваться благодарность, вручение почетных грамот, доски почета, присуждение званий, вручение медалей и орденов.

Моральные поощрения можно разбить на следующие подгруппы:

* общего действия (благодарность, почетная грамота, доска Почета, звание «Заслуженного работника», ордена и медали, высшие звания, наставник молодежи и т.п.)
* целевые (эталонные - отличник качества, ударник пятилетки, коллектив высокой культуры; соревновательные - победитель соревнования, лучший по профессии, победитель конкурса, рекордсмен, чемпион)

Моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

* предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
* устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
* обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;
* усиливать заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;
* быть простым, доходчивым и понятным для работников;
* учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;
* не допускать обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

* наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
* шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
* моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;
* о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
* вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
* поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
* развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
* анализировать действенность стимулирования;
* точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Основной функцией моральных стимулов является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде, изменение статуса работника в социальной среде, накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти.

***Организационные стимулы:***

* Максимальная автономия в работе;
* Самоконтроль качества и результатов в работе;
* Свободный распорядок работы, свободные дни;
* Дополнительное распоряжение ресурсами;
* Контрактная форма найма.

Для данных видов стимулирования, как, собственно, и для всех остальных видов, необходимо дифференцированное применение. Эти стимулы будут максимально эффективны для сотрудников, для которых важна автономия и самостоятельность в работе, однако, не стоит предоставлять полную свободу действий человеку с низкой ответственностью, стремящемуся минимизировать свои трудовые усилия. Тем не менее, существует кардинально противоположный взгляд на этот вопрос, согласно которому по мере делегирования полномочий сотрудникам, возложения на них дополнительных обязанностей (но в то же время и прав), доверия со стороны руководства, возрастает и ответственность за выполняемую работу, и стремление к более эффективному ее выполнению, к самосовершенствованию. Нельзя однозначно утверждать, какая позиция более верная, как правило, все зависит от стиля управления в организации, корпоративной культуры, личности руководителя и т.д.

***Участие в совладении и управлении:***

* Участие в совладении;
* Участие в прибылях;
* Участие в капитале;

Участие в прибылях (доходах) состоит в распределении определенной их части между работниками организации, которое может быть срочным (например, ежемесячные выплаты) или выступать в форме распространения между работниками акций организации.

Дополнительные выплаты из прибыли зависят от уровня затрат на производство и цен, конкурентоспособности продукции и финансового состояния организации. Их размеры определяются специальным документом (соглашением), прилагаемым к коллективному договору.

Можно выделить следующие системы участия работников в прибыли (на основе оценки заслуг):

1) по результатам общей деятельности организации:

а) системы стимулирования конкретных объемов работ, объемов продаж и др.;

б) системы участия в прибыли в зависимости от результативности;

в) системы премиальных выплат (бонусов);

2) на основе отношений собственности:

а) системы предоставления своим работникам акций организации;

б) системы совладения активами организации под посредничеством инвестиционных фондов;

* Участие в управлении (участие в выработке и принятии решений).

Следующий вид стимулов – ***патернализм*** (забота о работнике).

Он может реализовываться в широком использовании натуральных стимулов и социальных благ; в ориентации на внутрифирменную карьеру и выращивание руководителей; в создании у работников восприятия руководителя как почитаемого главы семьи, принимающего на себя ответственность за судьбы работников, за их проблемы и трудности; в опоре на неформальные отношения, когда организация воспринимается как единая семья, а каждый работник как любимый член семьи.

***Негативные стимулы:***

* Замечания, предупреждения, выговоры;
* Штрафы, возмещение убытков;
* Понижение оклада, разряда, понижение в должности;
* Снижение премии;
* Перенос очереди на получение благ от организации;
* Отказ в кредите;
* Перенос отпуска на неудобное время;
* Общественное порицание, доска позора, звания «наоборот»;
* Угроза увольнения.

Негативные стимулы могут применяться организацией при отклонении результатов деятельности работника от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей могут поощряться путем увеличения степени удовлетворения потребностей сотрудника. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей работника. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом).

Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов.

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Таким образом, стимулов, с помощью которых можно воздействовать на трудовое поведение сотрудников, достаточно много. Но только не каждый стимул способен мотивировать человека. Кого-то достаточно похвалить, и будет результат, а кто-то станет эффективней работать, получив выговор или предупреждение.

Связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них видами стимулирования отражена в следующей таблице. [4]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды стимулирования | Мотивационные типы | | | | |
| **Инструментальный** | **Профессиональный** | **Патриотический** | **Хозяйский** | **Люмпенизированный** |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | **Базовая** |
| Денежные | **Базовая** | Применима | Нейтральна | Применима | Применима |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | **Базовая** |
| Моральные | Запрещена | Применима | **Базовая** | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | **Базовая** |
| Организационные | Нейтральна | **Базовая** | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | **Базовая** | Запрещена |

**Таблица. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования**

Термин *«базовая»* означает наибольшую ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации.

*«Применима»* означает, что данная форма стимулирования может быть использована по отношению к данному типу мотивации.

*«Нейтральна»* означает, что применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде.

*«Запрещена»* означает, что применение данной формы стимулирования проведет прямо к противоположному эффекту. Использование этой формы крайне нежелательно для данного мотивационного типа.

Например, для инструментального типа стимулирование должно базироваться не денежных формах стимулирования, также возможно использование натуральных стимулов для мотивации данного типа. Остальные виды стимулов применять не имеет смысла, так как они никак не повлияют на трудовое поведение сотрудника. При разработке систем стимулирования с учетом выявленных мотивационных профилей возможны две постановки задачи:

**первая** - исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива;

**вторая** - построить такую систему стимулирования, которая бы, решая задачи организации, приводила к увольнению сотрудников, чьи интересы и характер нас не устраивают. Таким образом, можно добиться, что в организации останутся только те, кто, например, любит большие деньги, или, наоборот, равнодушен к материальным стимулам.

## 1.2. Система стимулирования и структура компенсационного пакета

При разработке системы стимулирования организация должна учитывать следующие критерии ее эффективности[16]:

* *Конкурентоспособность.* Это один из способов организации привлекать и удерживать предпочтительных для неё работников.
* *Система стимулирования должна быть дифференцированной*, включать в себя разнообразные виды стимулов, как позитивных, так и негативных.
* *Гибкость и оперативность.* В определенный момент наступает привыкание к стимулам и у работника теряется ощущение зависимости между результатом его деятельности и вознаграждением, поэтому система стимулирования должна реагировать на эти и другие изменения.
* *Постепенность.* Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать на практике. Однажды резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника. Ни в коем случае не допускается снижение уровня мат стимулирования, на каком бы высоком уровне он не находился.
* *Доступность.* Каждый стимул должен быть доступен для всех работников Работник должен ощущать, что, достигая определенных результатов, он обязательно получит вознаграждение.
* *Сочетание материальных и моральных стимулов*. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Однако это не означает полное отсутствие моральных стимулов. К пятидесяти годам жизни значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики уравнивается.
* *Система стимулирования должна быть ощутимой*. Практика показывает, что существует некий порог действенности стимула. В разных странах и коллективах он существенно различается. Данное обстоятельство необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.
* *Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.* Одномоментность действия стимула замечена давно. Переход большинства зарубежных фирм на еженедельную оплату труда обоснован, прежде всего, необходимостью соблюдения этого принципа. Учащение вознаграждения, четкая связь его с результатом труда – сильный мотиватор.
* *Сочетание материальных и моральных стимулов*. По своей природе материальные и моральные факторы одинаково сильны. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Известно, например, что в молодом возрасте материальные стимулы более приоритетны для работника. Однако это не означает полное отсутствие моральных стимулов. К пятидесяти годам жизни значимость моральных и материальных стимулов при нормальном развитии экономики уравнивается.

Таким образом, из требований к системе стимулирования следует необходимость комплексного, системного подхода к ее разработке. Одним из главных элементов эффективной системы стимулирования является оптимальное соотношение применяемых стимулов.

Система стимулирования в современных организациях, как правило, носит название компенсационного пакета или системы компенсации. Структура компенсационного пакета такова:

КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ

ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ

(БЕНЕФИТЫ)

Предусмотренные законодательством

**Условно-постоянная часть** (надбавки и доплаты)

**Постоянная часть** (должностной оклад)

Предлагаемые организацией из собственной прибыли

**Переменная часть**

(премии, бонусы, и др.)

Денежное вознаграждение является ключевым элементом компенсационного пакета. Организация и регулирование оплаты труда в сфере культуры и коммерческом или производственном секторах экономики осуществляется по-разному в связи со спецификой трудовых процессов. Поэтому, говоря об оплате труда, мы будем учитывать специфику организаций сферы культуры.

Размер заработной платы в учреждениях культуры и искусства определяется в зависимости от количества и качества труда. Количество труда работника определяется количеством отработанного им рабочего времени (в часах, днях) или объемом выполненной работы. Качество труда характеризуется сложностью выполняемой работы или квалификацией работника. Дифференциация заработной платы по категориям персонала в организациях культуры осуществляется в зависимости от требуемых на данном рабочем месте профессиональной подготовки, физических и умственных усилий, ответственности за персонал или использованные средства и предметы труда. Оценка качества труда осуществляется с помощью тарификации работ - отнесении видов труда к тарифным разрядам (категориям) в зависимости от сложности труда. Величина оплаты труда может зависеть от результатов работы с учетом показателей, характеризующих норму труда и норму его оплаты.

Формы оплаты труда в организации могут быть следующими[15]:

* *Повременная* – форма оплаты труда по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время. Эта форма получила в последнее время большее распространение.

**ПОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА**

|  |  |
| --- | --- |
| ПРОСТАЯ ПОВРЕМЕННАЯ  Заработная плата начисляется по присвоенной работнику тарифной ставке или должностному окладу за фактически отработанное время:  - Почасовая;  - Поденная;  - Помесячная. | ПОВРЕМЕННО-ПРЕМИАЛЬНАЯ  Работник в дополнение к тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время получает премию за конкретные достижения в работе по установленным показателям. |

Именно на повременно-премиальной системе основывается механизм организации и регулирования оплаты труда для большинства организаций культуры и искусства.

* *Сдельная форма оплаты труда:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сдельно-прогрессивная:**  Часть заработной платы начисляется по обычным сдельным расценкам, а другая часть - по прогрессивным расценкам с целью стимулирования работника на увеличение объема выполняемых работ. | **Аккордная:**  Заработная плата выплачивается за полностью выполненную работу, объем которой заранее просчитан по нормам труда расценкам и оговорен в трудовом соглашении. | **Бригадная (коллективная):**  Заработная плата начисляется по результатам работы коллектива в целом и распределяется между работниками по коэффициенту трудового участия или в другом порядке, определяемом членами коллектива. | **Сдельно-премиальная:**  Сочетает сдельную оплату труда и различные премиальные выплаты. |

Заработная плата включает в себя следующие элементы[15]:

* **Тарифная ставка (оклад)** – фиксированная норма оплаты труда за единицу времени. В зависимости от времени работы и характера применения различаются дневная, почасовая и месячная тарифные ставки. В зависимости от сложности выполняемых работ тарифные ставки дифференцируются по тарифным разрядам.

Тарифные ставки применяются для оплаты труда рабочих, а оклады – для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

* **Доплаты**. Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, *доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке.* Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами. Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая - к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда. Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка работника за совмещение профессий и должностей.
* **Надбавки.**Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.
* **Премии.** Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом. Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.
* **Районные коэффициенты**. Размер районных коэффициентов определяется соответствующими нормативами и призван компенсировать различия в стоимости жизни, обусловленные дополнительными потребностями населения в регионах с суровыми природно-климатическими условиями

Тарифная система строится на основе тарификации работ – отнесения работ к различным разрядам или квалификационным категориям по принципу сложности труда. Для тарификации работ и установления квалификационных разрядов используется Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), который содержит описание работ и требования к знанию, умению и необходимому трудовому опыту для работников.

Условия оплаты труда организаций, финансируемых из бюджета, определяется соответствующими законами и другими нормативно-правовыми актами. Изменение условий оплаты труда возможно только на основании письменного согласия работника.

В организациях со смешанным финансированием (бюджетное финансирование и доходы от предпринимательской деятельности) условия оплаты труда будут определяться как соответствующими законами, так и соглашениями, локальными нормативными актами организации.

Оплата труда работников бюджетной сферы осуществляется на основе единой тарифной сетки. ЕТКС представляет собой единую шкалу разрядов оплаты труда и совокупности тарифных коэффициентов, с помощью которых осуществляется дифференциация ставок (окладов) в зависимости от сложности труда и квалификации работников. Шкала ЕТКС предусматривает 18 разрядов, каждому из которых соответствует определенный тарифный коэффициент. Тарифной ставке первого разряда соответствует тарифный коэффициент 1,00. Размеры ставок определяются путем умножения тарифной ставки первого разряда на соответствующие тарифные коэффициенты.

Размер ставки первого разряда определен Постановлением Правительства РФ от 29.04.2006 N 256 «О размере тарифной ставки первого разряда и о межразрядных коэффициентах Единой тарифной сетки по оплате труда работников Федеральных государственных учреждений» и установлен на уровне 1300 рублей в месяц.

Разряды оплаты труда, описание работ и требования к знаниям, умениям и необходимому трудовому опыту работников сферы культуры и искусства определены постановлением Министерства труда России N 8 от 01.02.1995 « О согласовании разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик по должностям работников культуры РФ».

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должностей работников | Диапазон разрядов |
| *Руководители:*  Директор  Главный бухгалтер, главный инженер  *Художественный персонал:*  Художественный руководитель  Главные:   * Режиссер * Дирижер * Хормейстер * Балетмейстер * Художник   Дирижер  Хормейстер  Концертмейстер по классу вокала  Ассистенты: дирижера, хормейстера  *Артистический персонал:*  Музыкальные и танцевальные коллективы:  Артист хора ансамбля песни и танца, хорового коллектива  Концертные организации:  Артисты - концертные исполнители (всех жанров)  Аккомпаниатор- концертмейстер | 14-17  13-16  15-18  14-17  14-17  14-17  14-17  14-17  9-12  9-12  10-13  7-9  8-13  5-15  6-14 |

**Таблица. Наименование должностей и диапазон разрядов в театрах, концертных организациях, музыкальных и танцевальных коллективах, цирках.**

Например, ***артист хора*** ансамбля песни и танца или хорового коллектива имеет следующие должностные обязанности[[1]](#footnote-1):

Исполняет хоровые партии, руководствуясь указаниями и требованиями дирижера. Привлекается к исполнению сольных запевов и самостоятельных ответственных сольных партий. В соответствии с квалификацией может занимать ведущее положение в отдельных группах хора. Постоянно работает над повышением своего исполнительского мастерства.

**Должен знать**: приказы, распоряжения и другие нормативные документы, утверждаемые Министерством культуры Российской Федерации и учредителем организации, касающиеся деятельности коллектива; теорию музыки и сольфеджио; основной и текущий хоровой репертуар художественного коллектива; теорию вокального мастерства; правила внутреннего трудового распорядка; правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

**Требования к его квалификации по разрядам оплаты.**

Высшее профессиональное образование и стаж работы в профессиональном коллективе не менее 1 года или среднее профессиональное образование и стаж работы в профессиональном коллективе не менее 3 лет:

12 - 13 разряды - артист хора высшей категории в ансамбле песни и танца, хоровом коллективе:

- Творческая индивидуальность, яркий, красивый по тембру голос полного диапазона и высокое профессиональное мастерство. Владение средствами вокально - хоровой техники.

- Высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы в профессиональном коллективе не менее 2 лет:

10 - 11 разряды - артист хора первой категории в ансамбле песни и танца, хоровом коллективе:

-Хорошие голосовые данные, вокальная культура и профессиональное мастерство. Владение средствами вокально - хоровой техники.

- Среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или общее среднее образование и участие в самостоятельных коллективах не менее 3 лет.

8 - 9 разряды - артист хора второй категории в ансамбле песни и танца, хоровом коллективе:

- Соответствующая профессиональная подготовка и квалификация.

Установление соответствия работника занимаемой должности и определение разряда, производится в ходе периодической аттестации руководителей, специалистов и служащих бюджетных учреждений.

Вряд ли можно отрицать, что материальное вознаграждение играет исключительно важную роль в привлечениии сохранении в организации необходимой ей рабочей силы. Однако помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами или социальным пакетом компании. Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Ниже кратко рассмотрим основные виды льгот, предоставляемые современными организациями своим сотрудникам.

***Страхование работников.*** Коллективное страхование - это метод предоставления определенных услуг (медицинское обслуживание, выплаты пособия в случае смерти или увечья и т.п.) на основе распределения риска между группой участников (и компанией).

1.Медицинское страхование предоставляет работникам возможность получать бесплатную медицинскую помощь в тех странах, где государство не гарантирует такого обслуживания всем гражданам. Как правило, медицинское страхование финансируется и работодателем, иработниками (например, в соотношении 70:30 страхового взноса, который является необлагаемой налогом частью дохода).

2.Страхование жизни позволяет работнику обеспечить определенный доход для себя (своих наследников) в случае потери трудоспособности (смерти), произошедшей на рабочем месте или вне его. Величина страховых выплат, как правило, пропорциональна величине оклада работника (3-5 годовых окладов в случае смерти). Компания вносит основную часть страховых взносов, работник выплачивает остальное.

***Режим рабочего и свободного времени.*** Сегодня практически во всех странах в законодательном порядке регламентируется не только продолжительность рабочего дня, но и количество рабочих дней в году, фиксируются выходные и праздничные дни и т.д. Однако именно в области режима рабочего времени организации имеют широкие возможности для творчества, направленного на оптимизацию его использования и улучшение условий труда своих работников. Концепция «гибкого рабочего времени», согласно которой работник должен отработать определенное количество часов в неделю или в месяц и может самостоятельно выбирать график работы (время начала и окончания, распределение по дням), приобрела широкую популярность в организациях, использующих труд клерков, административного персонала, инженеров, ученых. Такая система дает работникам возможность лучше сочетать семейную жизнь и работу, учитывать свои индивидуальные особенности и т.п.

Государство в большинстве стран устанавливает также минимальную продолжительность оплачиваемого отпуска. Тем не менее, многие компании предоставляют своим сотрудникам дополнительные оплачиваемые и неоплачиваемые отпуска. Продолжительность отпуска, как правило, связана со стажем работы в организации, хотя положение сотрудника в организационной иерархии также может влиять на число отпускных дней.

Установление режима рабочего времени может быть эффективным средством контроля за издержками на рабочую силу. В последние годы многие отечественные компании переводят своих сотрудников на сокращенную рабочую неделю или даже отправляют в неоплачиваемые отпуска, чтобы сохранить квалифицированный персонал в период спада экономической активности.

Также организация может предоставлять своим сотрудникам следующие виды социальных льгот:

1. Обучение за счет организации;
2. Льготы на проезд в общественном транспорте;
3. Питание;
4. Льготные путевки в санатории и дома отдыха;
5. Оплата услуг ЖКХ.

Далее выделим социальные льготы, применимые непосредственно к работникам, занятым в сфере культуры[[2]](#footnote-2):

1. Пенсионное обеспечение работников организаций культуры, включая досрочное назначение трудовой пенсии отдельным категориям творческих работников, осуществляется в соответствии с национальным законодательством о пенсионном обеспечении.
2. Члены творческих союзов, а также творческие работники, которые не являются членами творческих союзов и единственным источником доходов которых является авторское вознаграждение, имеют право на трудовую пенсию при условии уплаты страховых взносов в пенсионный фонд.
3. За выдающиеся достижения в области культуры органы государственной власти, органы местного самоуправления могут предусматривать для работников культуры доплаты к трудовым пенсиям, дополнительное ежемесячное материальное обеспечение, льготное медицинское и санаторно-курортное обслуживание, бесплатное обеспечение жильем и бесплатный проезд на общественном транспорте, а также иные меры социальной защиты за счет средств соответствующих бюджетов и внебюджетных источников.
4. Органы государственной власти, органы местного самоуправления могут учреждать для творческих работников за счет средств соответствующих бюджетов и внебюджетных источников гранты, призванные содействовать созданию новых произведений литературы и искусства.
5. Органы местного самоуправления могут способствовать предоставлению творческим работникам, коллективам творческих работников помещений для студий, мастерских, лабораторий и иных рабочих мест, необходимых для творческой деятельности.
6. Специалисты государственных и муниципальных учреждений культуры, расположенных в поселках и сельских поселениях, пользуются правом на бесплатную жилую площадь с отоплением и освещением в порядке, установленном национальным законодательством.
7. Для выдающихся деятелей культуры и искусства, талантливых молодых авторов литературных, музыкальных и художественных произведений органами государственной власти Российской Федерации, органами местного самоуправления за счет средств соответствующих бюджетов и иных не запрещенных законом источников могут учреждаться государственные (муниципальные) стипендии, призванные содействовать созданию новых произведений литературы и искусства.
8. Деятели культуры, искусства и народные мастера, использующие принадлежащие им на праве собственности специально оборудованные сооружения, строения, помещения (включая жилые) в качестве творческих мастерских, ателье, студий, а также лица, использующие жилую площадь для организации открытых для посещения негосударственных музеев, библиотек и других организаций культуры, освобождаются от уплаты налога на имущество в порядке и на условиях, установленных налоговым законодательством Российской Федерации.
9. Организации культуры обязаны осуществлять в соответствии с законодательством Российской Федерации социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования своих работников, обеспечивать им условия для трудовой деятельности, нести ответственности за ущерб, причиненный их жизни и здоровью.

Таким образом, система вознаграждения направлена на соединение материальных интересов работников со стратегическими задачами организации и позволяет достигать следующие цели системы компенсации:[18]

***Привлечение персонала в организацию.*** Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

***Сохранение сотрудников в организации.*** Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства, и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.

***Стимулирование производительного поведения.*** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии компании должны поощряться через систему компенсации.

***Контроль за издержками на рабочую силу.*** Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую силу являются основной статьей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Как уже отмечалось, недоплаты работникам могут сильно подорвать способность компании реализовывать свои стратегические задачи. В то же время необоснованно высокие издержки на заработную плату привели к банкротству множество организаций.

***Административная эффективность и простота.*** Система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации (в противном случае она может вызвать неадекватную реакцию персонала и повлечь за собой не те действия, которые она была призвана стимулировать), а с другой стороны - проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

***Соответствие* *требованиям законодательства.*** Во всех странах вознаграждение работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше цели системы компенсации могут вступать в определенное противоречие друг с другом, например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала. Руководство должно найти оптимальное соотношение между степенью решения каждой из этих задач, являющееся уникальным для любой организации на каждом этапе ее развития. В момент создания новой компании задача минимизации издержек на рабочую силу, как правило, приносится в жертву задаче привлечения квалифицированного персонала. В период экономических трудностей организации часто откладывают на будущее набор новых сотрудников и сосредоточиваются на сокращении издержек на заработную плату.

Четкое представление о целях в области компенсации дает руководителям организации возможность разработать эффективную систему, отвечающую реальным потребностям организации, а также оценивать ее функционирование и вносить необходимые коррективы.

Как уже отмечалось, компенсация может оказывать определяющее воздействие на трудовое поведение сотрудников – как мотивирующее, так и демотивирующее.

Неэффективная система компенсации может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины. Недовольные компенсацией работники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию.

С другой стороны, эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т.е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Существуют четыре основных признака неэффективности компенсационного пакета[[3]](#footnote-3):

1. Возрастает текучесть, при этом в первую очередь увольняются наиболее квалифицированные и опытные специалисты (затронуты их интересы).

2. В оплате труда преобладает «уравниловка». Освобождающиеся рабочие места, занимают взятые с рынка работники, как правило, более низкой квалификации. Их устраивает уровень оплаты и уравниловка.

3. Показатели, характеризующие бизнес-процессы, ухудшаются. Снижается валовой оборот, производительность труда. Меняются и косвенные показатели, например, процент фонда оплаты труда в себестоимости и другие.

4. Ухудшается морально-психологический климат. Неформальные лидеры открыто призывают к увольнению, разрушают имидж компании, позиционируют конкурентов.

Таким образом, компенсационный пакет - это универсальный инструмент, с помощью которого решаются семь основных задач эффективной работы персонала: увеличивается производительность труда; повышается эффективность инвестиций в персонал, в результате чего происходит снижение зарплатоемкости; улучшается морально-психологический климат в коллективе, что оказывает положительное влияние на трудовую дисциплину и т.д.

# Глава 2. Разработка системы стимулирования персонала Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест»

Процесс построения системы стимулирования персонала в организации можно разделить на несколько этапов:

* **1-й этап** – Диагностика организации, которая предполагает сбор общей информации об организации, (история создания, направления деятельности, организационная структура, политика, цели, задачи компании, существующая система стимулирования и т.п.), диагностику проблем организации (проблемы организации могут выступать возможными причинами низкой мотивации сотрудников). Определение типов трудовой мотивации сотрудников для последующего выбора соответствующих инструментов стимулирования.
* **2-й этап** – Анализ существующих инструментов стимулирования и их применимости с учётом выявленных типов трудовой мотивации сотрудников. На данном этапе также возможен анализ исследований, проведённых в области политики стимулирования.
* **3-й этап –** Непосредственная разработка элементов системы стимулирования в соответствии с целями и ресурсами организации, а также с учётом типов трудовой мотивации сотрудников.

**4-й этап –** Внедрение системы стимулирования в организации, мониторинг результатов, возможная корректировка.

Первый этап построения системы стимулирования в организации начинается со сбора общей информации об организации. Основными источниками в этом случае могут выступать как формальные (документальные): устав организации, цели, задачи, организационно-распорядительная документация, так и неформальные: информация, полученная от руководителей и сотрудников организации. Здесь необходимо подробнее остановиться на методах сбора информации у руководителей и сотрудников, т.к. эта информация часто является ключевой при построении системы стимулирования и поэтому должна быть максимально верной и объективной.

Для диагностики организации, как правило, применяются следующие методы: интервью (часто это - глубинное интервью с ключевыми сотрудниками), игровые методики, тестовые методики, анализ документальных источников, метод включённого наблюдения. Однако в нашем случае не все из вышеперечисленных методов подходят для использования. Например, мы не можем использовать игровые методики, ввиду необходимости специальной игротехнической подготовки в данной области. По той же причине не можем использовать и метод включённого наблюдения. В этом смысле наиболее доступной в данном случае является методика интервью. Безусловно, данная методика тоже требует особой подготовки, но для её использования требуется значительно меньше специальных навыков (имеются в виду, в первую очередь, полуформализованное и формализованное виды интервью), чем для включённого наблюдения и игровых методик.

Кроме интервью можно использовать тестовые методики. Однако их лучше использовать в качестве дополнительной методики в виду того, что они имеют ряд очень существенных для нас недостатков, в частности:

- в тестах вопросы могут быть поняты респондентом не так, как их понимает интервьюер, что ведёт к искажению получаемой информации,

- в рамках теста невозможно определить насколько искренне респондент отвечает на поставленные вопросы.

Для того чтобы окончательно определиться с методом исследования, ещё раз определим, какого рода информация нам необходима. Информацию, которую нам необходимо получить от сотрудников можно условно разделить на два блока:

* информация о проблемах организации (как причинах низкой мотивации сотрудников).
* информация для определения типа трудовой мотивации сотрудников (с целью последующего выбора адекватных видов и форм стимулирования);

Исходя из этого, можно предположить, что для первого блока нам больше всего подходят открытые вопросы и жанр неформализованного интервью, а для второго блока - тестовая методика, предполагающая закрытые вопросы.

В рамках данной работы особое внимание мы уделим первым трём этапам построения системы стимулирования: анализу организации и сотрудников, рассмотрению основных инструментов стимулирования, а также непосредственному проектированию системы стимулирования в Московском хоровом ансамбле духовной музыки «Благовест».

## 2.1. Особенности функционирования Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест»

В ходе проведенных интервью, в которых приняли участие 15 сотрудников коллектива, была получена следующая информация о Московском хоровом ансамбле духовной музыки «Благовест».

Государственное учреждение культуры города Москвы «Московский хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест» было создано в 1987 году на базе певцов Николо-Архангельской церкви с. Никольское регентом хора Кольцовой Г.В. Распоряжением Правительства Москвы от 22.07.2005 года хоровой ансамбль «Благовест» был передан из ведения МГКО «Москонцерт» в ведение Комитета по культуре города Москвы. «Благовест» является учреждением культуры концертного типа.

Хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест» осуществляет следующие виды деятельности в рамках реализации целей учреждения:

1. Создание и показ концертных программ, организация концертов, проведение творческих вечеров, фестивалей, конкурсов и других культурных программ и проектов на сценических площадках.

2. Организация мероприятий художественно-творческого и культурного характера по профилю учреждения, проводимых собственными силами или приглашенными коллективами, исполнителями.

3. Подготовка, тиражирование и реализация информационно-справочных изданий, связанных с художественно-творческой деятельностью учреждения.

Предпринимательская деятельность:

1. Подготовка и проведение культурно-развлекательных мероприятий, праздников, корпоративных вечеров, презентаций, спектаклей, концертов.

2. Информационная и рекламная деятельность, выпуск игровых, документальных, рекламных кино- и видеофильмов, создание рекламных и музыкальных программ, создание и реализация аудиозаписей и аудиовизуальных произведений.

3. Выполнение социально-творческих заказов организаций, предприятий, учреждений и физических лиц.

4. Производство и реализация музыкальной кино-, видео- и полиграфической продукции, печатной продукции, фонограмм и звукозаписей, товаров народного потребления.

5. Производство и реализация художественных, сувенирных изделий, товаров народного потребления.

6. Осуществление в установленном порядке долевого участия в деятельности коммерческих мероприятий.

Основателем и художественным руководителем коллектива является заслуженная артистка России Г.В. Кольцова, окончившая факультет хорового дирижирования Российской академии музыки имени Гнесиных.

Уставом определены следующие цели хорового ансамбля:

1. Возрождение русского музыкального наследия, пропаганда лучших образцов отечественной и мировой музыкальной культуры, как в России, так и за рубежом.

2. Совершенствование форм и методов приобщения зрителей, слушателей к православному литургическому пению.

3. Достижение социальных, культурных и просветительских целей.

4. Удовлетворение духовных и эстетических потребностей населения города Москвы, Московской области, других регионов России в музыкальном искусстве.

5. Сохранение самобытности и пропаганда ценностей национальной русской культуры и искусства в России и за рубежом.

Творческой задачей ансамбля является «возрождение древнерусских церковных традиций в музыке, а также открытие забытых и новых имен русских композиторов, чье наследие, бывшее более 80 лет под запретом и до сих пор до конца не оцененное, составляет золотой фонд национальной музыкальной и духовной культуры».

Значительную часть репертуара ансамбля составляет музыка композиторов-эмигрантов. Впервые им исполнены Литургия, Всенощное бдение и «Русский реквием» А. Чеснокова, оратория «Хождение Богородицы по мукам», Вечерня, Литургия оп.32 Н.Н. Черепнина, духовные арии, Литургия соч. 13 и 29, «Демественная Литургия», «Вселенская Месса» А. Гречанинова и другие произведения.

Ансамбль «Благовест» - участник многих фестивалей: «Фестивалей православной музыки» в Москве, Вроцлаве, Минске, Харькове, Твери, а также московских международных фестивалей «Русская зима», «Таланты России», «Памяти А. Юрлова», «Музыка в Кремле», «Весна в России» и др.

«Благовест» записал ряд компакт-дисков, выпущенных фирмами «Multisonik» (Чехословакия), «Vist» (Россия – США), «Daniel C.C.Cho» (Южная Корея). В 1997 году фирма «Cantica» (Германия) записала двойной компакт-диск полного собрания духовных произведений Н.А. Римского-Корсакова в исполнении «Благовеста», куда вошли 40 сочинений композитора. Также в репертуаре «Благовеста» есть произведения И.С. Баха, Ф. Шуберта, К. Монтеверди, Д. Скарлатти.

Ансамбль финансируется частично из бюджета города Москвы и осуществляет свою деятельность в соответствии с законами и иными нормативными актами Российской Федерации и города Москвы, а также Уставом организации.

Структура Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест» выглядит следующим образом.

Художественный руководитель

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Руководители** | **Художественный персонал** | **Бухгалтерия** | **Административный отдел** |
| -директор;  -заместитель директора | -главный дирижер;  -главный хормейстер;  -хормейстер;  -артисты хора. | -бухгалтер | -администратор  -библиотекарь  -уборщица |

Ансамбль возглавляет *Художественный руководитель*, который принимается на работу учредителем на основании письменного трудового договора, согласованного с департаментом имущества города Москвы и подотчетен в своей деятельности Учредителю. Согласно Уставу организации Художественный руководитель представляет интересы ансамбля в государственных органах, предприятиях, организациях; распоряжается имуществом организации в пределах своей компетенции; совершает в установленном порядке сделки от имени ансамбля, заключает договоры, выдает доверенности; открывает расчетный и иные счета; самостоятельно определяет и утверждает структуру ансамбля, его штатный и квалификационный состав; принимает на работу и увольняет работников ансамбля согласно Законодательству; издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников ансамбля.

В должностные обязанности *директора*, в соответствии с постановлением министерства труда РФ « О согласовании разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик по должностям работников культуры РФ», входит руководство деятельностью ансамбля в соответствии с действующим законодательством и Уставом организации; обеспечение разработки и выполнения производственно – творческих и финансовых планов, направленных на достижение организацией своих уставных целей, формирование и удовлетворение потребностей населения в музыкальном искусстве, социальное развитие коллектива; организация работы по развитию творческих связей с коллективами предприятий, учреждений, предпринимателями с целью пропаганды музыкального искусства и привлечения внебюджетных средств на развитие музыкального искусства.

*Главный дирижер* организует и возглавляет работу по подготовке и выпуску новых и возобновлению ранее созданных концертных программ, дирижирует хором, разрабатывает перспективные репертуарные планы, работает с исполнителями и оказывает им необходимую творческую помощь, рассматривает и представляет директору творческого коллектива календарные планы показа текущего репертуара.

В ансамбле все три должности - художественный руководитель, директор и главный дирижер - занимает Г.В. Кольцова.

Одной из проблем в данной организации является ограничение полномочий некоторых сотрудников, занимающих более ответственные и высокие должности. Эта проблема, во-первых, не позволяет реализовать сотрудникам их статусные мотивы и мотив самоутверждения. Формально статусы отличаются, но в реальности функции сотрудников, занимающих такие должности, сводятся к минимуму, ограничивая возможность самовыражения, самоутверждения и дублируя друг друга. Во-вторых, для сотрудников отсутствует стимул к достижению данной должности, так как в материальном аспекте эта позиция мало привлекательна - расширяется круг обязанностей и уровень ответственности, но уровень оклада значительно не меняется.

Например, хормейстеры и главный хормейстер помимо участия в коллективе в качестве артистов хора, занимаются разучиванием партий с участниками хорового коллектива, добиваясь высокого профессионального уровня исполнения, контролируют качество исполнения с помощью зачетов по сдаче партий. Однако в соответствии с Постановлением министерства труда РФ от 01.02.1995 г. полномочия Главного хормейстера значительно шире: он руководит хоровым коллективом, обеспечивает правильный подбор, расстановку и использование творческих кадров, контролирует работу хормейстеров, участвует в разработке перспективных репертуарных планов. Соответственно, в денежном выражении эта должность более оплачиваемая, чем должность хормейстера, но в хоровом ансамбле духовной музыки «Благовест» Главный хормейстер и хормейстера получают одинаковое вознаграждение, оно составляет 10700 руб. в месяц до налогообложения. Разница в сумме ежемесячной заработной платы по сравнению с артистом хора составляет 1000 руб.

Основную численность коллектива составляют артисты хора - 22 человека. Хор условно разделен на соответствующие зоны, где располагается каждая партия – сопрано, альты, тенора, баритоны, басы. В каждой партии по 4-5 человек. Официальная заработная плата каждого артиста хора 9700 руб. до налогообложения. Однако в коллективе существует неофициальная система штрафов и премий. За каждое опоздание из заработной платы артиста хора вычитается 100 руб., при этом неважно опоздал он на 2 минуты или на 40. За отсутствие на одной репетиции вычитается порядка 900 рублей. При этом, когда наступает день получения заработной платы, артисты хора расписываются в ведомости за получение полной суммы заработной платы (9700 руб.), но фактически получают сумму за вычетом штрафов. Очень важен тот факт, что не ко всем артистам хора применяются данные виды штрафов, поэтому есть сотрудники, которые опаздывают и получают штраф, но есть и «привилегированные», которые тоже опаздывают и не посещают репетиции, но при этом получают полную сумму заработной платы. Оштрафовать или нет, решает Художественный руководитель коллектива – Г.В.Кольцова.

Отдельное от заработной платы денежное вознаграждение - премии – артисты хора получают за выступление на концертах. Размер премии для каждого артиста хора также определяется Художественным руководителем и может варьироваться от 500 до 1500 руб. за концерт. Однако есть концерты, оплата которых входит в размер ежемесячной заработной платы.

Всем артистам хора предоставляется бесплатное добровольное медицинское страхование.

В обязанности администратора коллектива входит организация технического обеспечения концертной деятельности коллектива: подготовка помещений зрительного зала к приему и обслуживанию зрителей, своевременное распространение и расклейка рекламы, а также выполнение других указаний Художественного руководителя. Заработная плата Администратора составляет 9700 руб. в месяц до налогообложения.

Библиотекарь обеспечивает коллектив нотной литературой.

Как выяснилось в ходе интервью, для подавляющего большинства опрошенных (14 из 15 ) работа является инструментом для получения денег, и цена работы, которую они выполняют, играет важную роль. У всех членов коллектива работа в ансамбле не является основной и единственной. «Мы не можем позволить себе работать только в «Благовесте». Мы не можем, работая только в ансамбле, удовлетворить все наши потребности».[[4]](#footnote-4)

Итак, условия, которые предлагаются работникам коллектива, следующие: конкурентоспособная заработная плата в своей отрасли; отдельное поощрение выступлений на концерте; удобный график работы – с 10 до 14 три раза в неделю, что позволяет совмещать работу в этом коллективе с работой в других Учреждениях; медицинское страхование, предоставление оплачиваемых выходных дней, ненормированная система штрафов.

Однако в данной организации система стимулирования не ориентирована на сотрудников и не способна реализовать основные их мотивы, что и является на наш взгляд причиной увольнения многих квалифицированных работников. В оплате труда преобладает «уравниловка» с одной стороны, когда Главный хормейстер и хормейстеры, артисты хора и администратор получают равную заработную плату, и несправедливость с другой, когда размер штрафов и премий определяется Художественным руководителем исходя из личной симпатии. Художественный руководитель коллектива нацелена на достижение максимального результата в ходе репетиций при подготовке концертных программ посредством давления и устрашения, но она не ставит перед собой задачу стимулирования своих сотрудников для удержания наиболее ценных из них в коллективе и поддержания высокого качества исполнения концертных программ, хотя от этого зависит востребованность коллектива и, как результат, размер премии каждого из артистов.

В рамках первого этапа построения системы стимулирования также было проведено тестирование участников ансамбля для определения доминирующих типов трудовой мотивации в коллективе.

Для этого был использован тестовый вопросник, состоящий из 18 вопросов, сгруппированных в следующие блоки (приложение 1):

* «паспортичка» (вопросы 1-4);
* отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8);
* отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10);
* работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13);
* работник и совладение организацией (вопрос 14);
* работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Все вопросы анкеты закрытые.

Варианты ответов сформулированы таким образом, что каждый из них соответствует какому-либо типу мотивации; они чаще однозначны, но иногда могут работать и на два-три типа сразу.

У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов. Это сделано с той целью, чтобы определить не только преобладающий тип, а всю структуру трудовой мотивации данного человека (т.е. его мотивационный профиль).

Вопрос 10 представлен в табличной форме, и респонденту необходимо дать ответ по каждой строке (выбрать один из вариантов: «важно», «не очень важно», «совсем не важно»).

Вопрос 18 разделен на два: для руководителей (18.1) и лиц, не являющихся руководителями (18.2). Каждый работник отвечает либо на один, либо на другой вопрос.

Тестирование было проведено 12 марта 2007 года. Было опрошено 24 человека, в том числе артисты хора, хормейстеры, главный хормейстер. По итогам анкетирования были определены средние по каждой группе индексы типов трудовой мотивации (сложив индексы по всем анкетам респондентов по каждому типу трудовой мотивации и разделив получившиеся по каждому типу мотивации числа на общее количество анкет):

|  |  |
| --- | --- |
| Люмпенизированный тип | *0,142* |
| Инструментальный тип | *0,342* |
| Профессиональный тип | *0,357* |
| Патриотический тип | *0,109* |
| Хозяйский тип | *0,102* |

Далее было подсчитано, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Первый ранг присваивается в каждой анкете тому типу мотивации, которому соответствует наибольшее количество ответов. Количество ответов, полученных по каждому типу мотивации, делится на общее число ответов в анкете. Таким образом, мы получаем индекс конкретного типа трудовой мотивации. Полученные числа мы разделили на количество анкет. Например, инструментальный тип присутствовал на первом месте в 11 анкетах: 11/24= 0,458. Профессиональный тип трудовой мотивации – в 16 анкетах: 16/24= 0,667. Люмпенизированный, патриотический и хозяйский типы трудовой мотивации не присутствовали в первом ранге ни в одной из анкет. Таким образом, были выявлены средние индексы мотивационных типов, которые преобладают в группе:

|  |  |
| --- | --- |
| Люмпенизированный тип | 0 |
| Инструментальный тип | **0,458** |
| Профессиональный тип | **0,667** |
| Патриотический тип | 0 |
| Хозяйский тип | 0 |

Нашей задачей будет являться разработка системы стимулирования, основанной на анализе интересов и мотивационных типов членов трудового коллектива, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата деятельности коллектива.

## 2.2. Анализ результатов исследования и разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования участников хорового ансамбля Благовест»

Исходя из результатов проведенного тестирования сотрудников ансамбля, мы можем сделать вывод, что основными мотивационными типами в группе являются профессиональный (коэффициент 0,667) и инструментальный (коэффициент 0,458). Согласно характеристике мотивационных типов В.И. Герчикова сотрудникам данной организации очень важно содержание работы; возможность самовыражения (так, на вопрос N 5 анкеты «Что Вы больше всего цените в своей работе?» 10 из 24 опрошенных (почти 42%) ответили, что «она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею»); профессиональное признание; работники стремятся обеспечивать свою жизнь самостоятельно (на вопрос анкеты «Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего?» 8 человек из 24 (33%) ответили **«**Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход»). Для работников ансамбля важна также обоснованность цены труда. Например, на вопрос анкеты «Как Вы предпочитаете работать?» 12 из 24 опрошенных, что составляет 50 % от общего числа респондентов, ответили «Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу», что говорит о наличии инструментальных мотивов у половины сотрудников коллектива.

Таким образом, для работников данной организации важно как содержание работы, так и сумма вознаграждения, которая предлагается за выполнение этой работы.

Однако, учитывая специфику деятельности и репертуар хора, результаты тестирования должны были показать, скорее, главенство профессионального и патриотического типов трудовой мотивации в коллективе, а не инструментального. Такой «парадокс» можно объяснить только тем, что сейчас творческий коллектив рассматривается как любое коммерческое предприятие. Именно потому, что заработная плата и другие условия, предоставляемые в данной организации, не полностью удовлетворяют артистов, они вынуждены совмещать работу в ансамбле с работой в других творческих коллективах.

Для того чтобы работа в ансамбле могла удовлетворить основные мотивы его участников, необходимо разработать гибкую систему стимулирования, объединяющую в себе разные виды стимулов.

Согласно таблице соответствия мотивационных типов и форм стимулирования, для инструментального типа мотивации базовой формой стимулирования является денежная. Организационные стимулы наиболее ориентированы на людей с профессиональным типом трудовой мотивации. Также могут быть использованы моральные, участие в управлении (профессиональный тип) и натуральные (инструментальный тип) формы стимулирования.

В связи с ограниченными возможностями денежного обеспечения бюджетной организации, увеличение заработной платы невозможно. В принципе, в этом нет особой необходимости, так как предлагаемый ансамблем уровень заработной платы артиста хора является вполне конкурентоспособным в данной отрасли. Однако размер получаемых премий артистами ансамбля целиком зависит от скорости их работы и степени её эффективности. Ведь у коллектива существуют дополнительные концерты, оплата за которые не входит в размер ежемесячной заработной платы. Чем быстрей и качественней будет подготовлена концертная программа, тем в большем количестве таких дополнительных концертов ансамбль «Благовест» сможет принять участие и, соответственно, получить ощутимую прибавку к заработной плате. Задачей Художественного руководителя в этом случае будет являться акцентирование внимания коллектива, а также каждого сотрудника в частности, на зависимости размера премии от эффективной, слаженной и качественной работы ансамбля. Таким образом, каждый сотрудник будет стремиться реализовать свою материальную потребность через увеличение общего числа дополнительных концертов ансамбля посредством большей затраты личных усилий и повышения эффективности и качества работы.

Художественному руководителю нельзя определять размер выплат по личным симпатиям. Люди сравнивают соотношение между тем, что они получают в своей рабочей ситуации (своими результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений других людей. Выплата премий по личным симпатиям будет восприниматься некоторыми сотрудниками как несправедливая, что может повлиять на уменьшение затрачиваемых на выполнение работы усилий, и как результат, снижение качества работы. Размер премии должен быть четко установлен и регламентирован, причем размер премии солиста хора должен быть вдвое выше, чем премия артиста хора. Такое разделение в размерах премий будет мотивировать артиста ансамбля к стремлению стать солистом и получать определенное денежное вознаграждение за сольное выступление в составе ансамбля, при этом, увеличивая уровень собственного профессионального мастерства, так как занять позицию «солист хора» можно будет только на конкурсной основе. Для малобюджетных концертов размер премии артиста может составлять 1000 руб., размер премии солиста – 2000 руб. Когда на концерт выделяется достаточно денежных средств, размер премии можно увеличить до 1500 руб. – для артиста хора, и до 3000 руб. – для солиста хора. Размер рекомендуемых премий является достаточно привлекательным для артистов хора, это позволит удержать «инструменталов» в коллективе и даст возможность участникам самостоятельно регулировать размер получаемых премий за месяц, ведь от количества выступлений коллектива зависит размер премии каждого артиста, а количество выступлений, в свою очередь, зависит от сочетания скорости подготовки программы и её качества.

Штрафы, применяемые в ансамбле за опоздание на репетиции, желательно исключить из системы стимулирования, т.к. штрафы относятся к негативной форме стимулирования, а она запрещена для применения в качестве стимулов к профессиональному типу трудовой мотивации и нейтральна по отношению к инструментальному типу.

Целесообразно ввести официальную систему вычетов из суммы заработной платы за непосещение репетиций, установив их в размере 700 рублей за каждую пропущенную репетиции (примерное число репетиций в месяц – 12, сумма заработной платы – 8500 после налогообложения, стоимость одной репетиции – примерно 700 рублей). При этом вычеты должны применяться к **каждому** сотруднику по факту отсутствия на репетиции.

Предлагается проинформировать всех сотрудников перед началом нового концертного сезона о том, что репетиционные процессы не будут начинаться вовремя, пока не соберутся все участники коллектива, то есть весь коллектив будет вынужден ждать опоздавшего. При этом, при опоздании более чем на 3 репетиции, артисту хора, солисту хора, хормейстеру или главному хормейстеру не будут оплачены, предоставляемые помимо отпуска, выходные дни, количество которых варьируется от десяти до четырнадцати рабочих дней.

Система вознаграждения должна быть четко регламентирована и понятна каждому сотруднику. Одним из мотивирующих факторов, на наш взгляд, будет установление различного уровня заработной платы для Главного хормейстера и хормейстеров (так, во-первых, появится формальная разница в статусе (статусные мотивы и мотив самоутверждения) и, во-вторых, возможность для «инструменталов» зарабатывать больше). Предлагается для хормейстера установить размер заработной платы, равный как минимум 11700 руб. в месяц, и 12700 руб. в месяц – для Главного хормейстера.

В качестве моральных стимулов рекомендуется проведение ежеквартального конкурса на позицию солиста ансамбля. Такой способ, безусловно, будет стимулировать участников ансамбля к самосовершенствованию, повышению личного уровня профессионализма. Соревновательный характер стимула, как нам кажется, также позитивно повлияет на качество исполнения концертных программ коллективом.

Ещё один способ нематериального стимулирования - поздравление именинника с днем Рождения Художественным руководителем в присутствии всего коллектива. Можно предложить организовывать встречи всех участников хорового ансамбля и Художественного руководителя в неформальной обстановке для празднования различного рода событий, например, чествование именинников месяца и вручение им подарков, празднование Нового года, Дня Защитника отечества и др.

Также можно объявлять конкурс на лучшего артиста хора по итогам квартала. В критериях, по которым будет определяться победитель, можно указать обязательное сольное выступление в составе ансамбля определенное количество раз, а также присутствие на всех репетициях без опозданий. Победителю должна быть выплачена премия в установленном размере. Имя победителя можно размещать на Доске почета, которую целесообразно разместить в помещении, где проходят репетиционные процессы. Также на Доске почета можно выделять имена сотрудников, которые проявили особое, по мнению всех членов ансамбля, участие в подготовке коллективом концертной программы. Лучших можно выбирать путем тайного голосования всех участников ансамбля с периодичностью не реже одного раза в месяц.

В качестве организационного стимула Художественный руководитель может расширить полномочия главного хормейстера и хормейстеров: эти две должности должны различаться не только в оплате труда, но и в объеме полномочий: главный хормейстер может принимать участие в разработке репертуарных планов, руководить работой хормейстеров, осуществлять дирижирование хором. Хормейстеры же могут заниматься разучиванием партий с артистами хора и осуществлять дирижирование хором в случаях, когда главный хормейстер отсутствует. Расширение объема полномочий для данных должностей, помимо реализации мотива в самоутверждении, даст возможность удовлетворить сотрудникам потребность в собственном развитии и самовыражении, в том числе, решая новые и новые задачи при подготовке концертных программ коллективом.

Художественный руководитель должен проявлять заботу о своих сотрудниках в стремлении представить их к присвоению наград и званий, доступных в конкретный момент времени. Например, Почетная грамота Министерства культуры, нагрудный знак «За высокие достижения», звание заслуженного артиста Российской Федерации и др.

В качестве развития артистов ансамбля (рассматриваемого как один из элементов системы стимулирования) мы предлагаем возможность их участия в разного рода конкурсах вокального, сольного и хорового искусства (международных, региональных, зональных и др.): Международный фестиваль-конкурс хорового и вокального искусства имени Ф.И. Шаляпина; Международный фестиваль православной музыки в России; Всероссийский фестиваль творческих коллективов и отдельных исполнителей «Содружество»; Международный конкурс хоровой духовной музыки; Международный фестиваль-конкурс творческих коллективов «Великая Россия» и др.

Целесообразно расширить социальный пакет, предоставляемый участникам коллектива. В него можно добавить, помимо медицинского страхования, дотацию на питание и оплату проезда в общественном транспорте.

Итак, на основе проведённого анализа Государственного учреждения культуры «Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест» было выявлено, что в структуре мотивационного профиля участников данного коллектива преобладающими являются профессиональный и инструментальный типы трудовой мотивации. На основе этого, а также выявленных ранее особенностей функционирования ГУК «Московский хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест» нами были разработаны следующие предложения по созданию системы стимулирования участников коллектива:

* Регламентировать и дифференцировать в зависимости от занимаемой должности и объема выполняемой работы систему денежного вознаграждения сотрудников :

Размер ежемесячной заработной платы:

Артиста хора, солиста хора - 9700 руб.

Хормейстера - 11700 руб.

Главного хормейстера – 12700 руб.

* Исключить штрафы за опоздание из системы стимулирования; установить официальный вычет из суммы заработной платы в размере 700 руб. за отсутствие на репетиции. Для борьбы с опозданиями, во-первых, репетицию не начинать до прихода опоздавшего, во-вторых, установить учет существующих опозданий и в случае четырехкратного и более числа опозданий применять по факту к артисту хора, солисту, хормейстеру или главному хормейстеру штрафную санкцию в виде лишения оплаты предоставляемых помимо отпуска, дополнительных выходных дней;
* Четко определить объем полномочий и установить соответствующую разницу в оплате труда хормейстера и главного хормейстера, проведение конкурса на замещение этих позиций не реже, чем раз в полгода;
* Ввести позицию «солист хора», установление отдельной премии за сольное выступление в составе ансамбля, проведение ежеквартального конкурса на замещение этой позиции;
* Акцентирование внимание артистов хора на зависимости размера их премии от эффективности и качества выполняемой работы и разработка четкой системы и показателей премирования:

Размер премии (за участие в одном концерте):

Артиста хора - 1500 руб.

Солиста хора - 3000руб.

Применять её справедливо (на основе четких критериев), не основываясь на личных симпатиях;

* Проведение ежеквартальных конкурсов на лучшего артиста хора, установление премии для победителя;
* Выдвижение сотрудников на присвоение званий и наград;
* Создание доски почета и помещение на ней имен тех сотрудников, участие и профессионализм которых сыграли важную роль при подготовке и концертном исполнении программ.
* Публичное поздравление именинника Художественным руководителем.
* Совместное празднование Дней Рождений, Нового года, Дня защитника отечества и др.
* Расширить существующий социальный пакет и предоставить всем участникам ансамбля дотацию на питание, оплату проезда в общественном транспорте.
* Развивать участников коллектива, предоставляя им возможность за счет ансамбля участвовать в различных конкурсах.

Таким образом, внедрение разработанных нами рекомендаций по построению системы стимулирования участников ГУК «Московский хоровой ансамбль духовной музыки «Благовест» должно способствовать повышению личной заинтересованности каждого сотрудника в увеличении уровня профессионализма и эффективной и качественной работе в коллективе, что впоследствии приведет к реализации поставленных перед ансамблем долгосрочных целей и задач.

Заключение

В самом начале работы мы определили её основную задачу – разработку на основе полученных данных и выделенных в теоретической части принципов и элементов системы стимулирования, предложений по созданию системы стимулирования сотрудников Государственного учреждения культуры г. Москвы «Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест».

Эффективная система стимулирования может сыграть решающую роль в функционировании организации, стать главным конкурентным преимуществом, в то же время некорректно построенная система может демотивировать сотрудников организации.

Для решения поставленной задачи в ходе работы мы разделили процесс построения системы стимулирования на три основных этапа:

*Первый этап* включал в себя теоретический обзор существующих инструментов стимулирования для последующего выбора из этих инструментов необходимых нам и применимых с учётом выявленных типов трудовой мотивации и специфики нашей организации. Для этого был проведен анализ основных теоретических концепций в области разработки системы стимулирования.

*Второй этап* заключался в общем анализе организации, диагностике её основных проблем, как причин возможной низкой мотивации сотрудников, а также диагностике типов трудовой мотивации членов организации для последующего выбора адекватных форм стимулирования. В первой главе был проведён теоретический обзор типов трудовой мотивации сотрудников.

Во второй главе были проанализированы основные особенности функционирования ансамбля, была описана его структура. В этой же главе на основе имеющейся информации и с учётом особенностей ансамбля был рассмотрен вопросник для определения мотивационного профиля сотрудников и диагностики проблем, а также было проведено само исследование. В качестве метода исследования был выбран жанр анонимного анкетирования, для общего анализа ситуации в организации и диагностики её основных проблем мы использовали жанр неформализованного интервью, собственное наблюдение, а также документальные источники: устав организации, буклеты и статьи в газетах.

На *третьем этапе* осуществлялась непосредственная разработка системы стимулирования в Государственном учреждении культуры города Москвы «Московском хоровом ансамбле духовной музыки «Благовест». На данном этапе, уже определив преобладающие в структуре трудовой мотивации участников ансамбля типы как профессиональный и инструментальный, а, также определив основные проблемы ансамбля, мы предложили возможные инструменты стимулирования.

Результатом проделанной работы стали конкретные предложения по разработке системы стимулирования для Государственного учреждения культуры г. Москвы «Московского хорового ансамбля духовной музыки «Благовест». В процессе ее разработки были учтены теоретические знания, о трудовой мотивации персонала, а также о способах разработки оптимальных систем стимулирования персонала. Разработка новой системы стала результатом анализа существующей системы стимулирования персонала организации, выявления ее положительных и отрицательных сторон.

# Список литературы

Учебная литература и монографии:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004.

Викерстафф С., Герчиков В.И. Учебные материалы по курсы «Управление персоналом». – Новосибирск: ИЭИОПП, 1996.

1. Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: проблемы, реалии, перспективы.- М.:Универсум, 1994
2. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ- ВШЭ, 2003.
3. Зайцев Г.Г. Управление персоналом. СПб.: Издательство ГУ Экономики и Финансов, 1997.
4. Каверин С.Б. Мотивация труда. М.:ИП РАН,1998
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Клегг Б. Как мотивировать людей СПб.: Нева,2003
7. Кокорев В.П. Мотивация в управлении. – Барнаул, 1997.
8. Кристиани А. Мотивация успеха.111 советов для достижения лучших результатов. –М.: Интерэксперт,2005
9. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.
11. Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. - Новосибирск: Наука, 1990.
12. Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда.Учебное пособие.-Кемерово: Кемеровский госуниверситет,1998
13. Рубинштейн А.Я Экономика культуры. Государственный институт искусствоведения. М.: Слово, 2005
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000
15. Хагеманн Г. Руководство по мотивации. – М.: HIPPO, 2003.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
17. Эггерт М.А. Мотивация. – М.: HIPPO, 2003.

Периодические издания:

Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. //Кадры предприятия, 2002, № 7.

Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала. //Кадры предприятия, 2002, № 8.

Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях. //ЭКО, 1996, № 6.

Мурашов М. Нематериальная мотивация персонала. Как заставить сотрудников поверить в себя? //Кадровый менеджмент, 2003, № 2.

Интернет источники:

1. www.hrm.ru
2. www.hrc.ru
3. www.hr-zone.net
4. www.hr-journal.ru

# Приложение 1

# Вопросник для выявления мотивационного профиля сотрудников ансамбля

**Как отвечать на вопросы данной анкеты?**  
Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов,   
которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание,  
сколько вариантов ответа Вы можете дать.  
Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта  
ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных  
вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ.  
Если ни один из вариантов Вас не устраивает,  
напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».  
Большое спасибо за сотрудничество!

**1. Ваша позиция в ансамбле «Благовест»:** 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий  
**2. Ваш пол:** 1) мужской 2) женский  
**3. Ваш возраст:** лет  
**4. Как долго Вы работаете в данной организации?** \_\_\_\_\_\_\_\_лет (или \_\_\_ месяцев, если меньше 1-го года

**5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.  
2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.  
3) Что я чувствую себя полезным и нужным.  
4) Что мне за нее относительно неплохо платят.  
5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.  
6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:**  
1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».  
2) «В своей работе я - полный хозяин».   
3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».  
4) «Я - ценный, незаменимый для организации работник».  
5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».  
6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.  
2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.  
3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.  
4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.  
5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.  
6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в рамках ансамбля «Благовест». При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Если предложат намного более высокую зарплату.  
2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.  
3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.  
4) Если это очень нужно для организации.  
5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.  
2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.  
3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.  
4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.  
5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).  
6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке:** поставьте значок «\*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 1. Очень важно | 2. Не очень важно | 3. Совсем не важно |
| 1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии |  |  |  |
| 2) Доплаты за квалификацию |  |  |  |
| 3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы |  |  |  |
| 4) Социальные выплаты и льготы, пособия |  |  |  |
| 5) Доходы от капитала, акций |  |  |  |
| 6) Любые дополнительные приработки |  |  |  |
| 7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности |  |  |  |
| 8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п. |  |  |  |
| 9) Выигрыш в лотерею, казино и пр. |  |  |  |

**11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:**  
1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.  
2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.  
3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.  
4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.  
5) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:**1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.  
2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,  
3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.  
4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.  
5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.  
6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:**   
1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».  
2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».  
3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».  
4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».  
5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».  
6) «Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_».

**14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем ансамбля «Благовест».**  **Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.  
2) Да, потому что это может увеличить мой доход.  
3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.  
4) Вряд ли - на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.  
5) Нет, не нужны мне лишние заботы.  
6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:**1) Наиболее интересную, творческую.  
2) Наиболее самостоятельную, независимую.  
3) За которую больше платят.  
4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».  
5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.  
6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого артиста в ансамбле «Благовест»? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Его зарплату, доходы, материальное положение.  
2) Уровень его профессионализма, квалификации.  
3) Насколько хорошо он «устроился».  
4) Насколько его уважают в организации.  
5) Насколько он самостоятелен, независим.  
6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**17. Если положение в ансамбле «Благовест»**  **ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:**1) Освоить новую профессию.  
2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.  
3) Перейти на менее удобный режим работы.  
4) Работать более интенсивно.  
5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.  
6) Другое (что именно?) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.  
7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

**18.1. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:**  
1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.  
2) Возможность принести наибольшую пользу организации.  
3) Высокий уровень оплаты.  
4) Возможность организовывать работу других людей.  
5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.  
6) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.  
7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:**1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.  
2) Не против, если это нужно для пользы дела.  
3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.  
4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.   
5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.  
6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.  
7) Да, чем я хуже других?  
8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.  
9) Другое (что именно?)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

# Приложение 2

# Таблица идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов | | | | |
| ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 10.2. | 1 | 1 | 3 | 3 |  |
| 10.3. | 1 | 3 | 3 |  | 1 |
| 10.4. |  | 3 |  |  | 1 |
| 10.5. | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10.6. | 1 |  | 3 |  | 1 |
| 10.7. | 1 | 1 |  | 3 | 3 |
| 10.8. |  |  |  | 1 |  |
| 10.9. | 3 | 3 |  |  | 1 |
| 11 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 12 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 14 | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 |
| 15 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 17 | 4,7 | 1,4,7 | 1,2,4,5 | 1,2,4 | 2,5 |
| 18.1. | 3,7 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 18.2. | 4,6 | 3,5 | 2 | 1,3 | 7,8 |

Обозначение кодов: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйский тип.

Обработка результатов проводится в два этапа.

**На первом этапе** обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид (расчет индивидуального мотивационного профиля респондента N 3):

Ответов – 24

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип мотивации | Количество ответов | Индекс | Ранг |
| ЛЮ | 4 | 0,138 | 3 |
| ИН | 15 | 0,517 | 1 |
| ПР | 11 | 0,379 | 2 |
| ПА | 3 | 0,103 | 4 |
| ХО | 0 | 0 | 5 |
|  | Всего ответов - 24 |  |  |

**На втором этапе** производится статистическая обработка ответов.

Нужно просуммировать индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделить результат на количество анкет в группе. Мы получим средний по группе индекс данного типа мотивации.

Шаг 2. Нужно подсчитать, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделить на количество анкет.

Шаг 3. Нужно подсчитать, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа нужно также разделить на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов мы получили структуру преобладающих типов мотивации. Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.

1. Постановление Министерства труда Российской Федерации от 1 февраля 1995г. N 8 « О согласовании разрядов оплаты труда и тарифно-квалификационных характеристик (требований) по должностям работников культуры Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-1)
2. "МОДЕЛЬНЫЙ ЗАКОН О КУЛЬТУРЕ"(Принят в г. Санкт-Петербурге 04.12.2004 Постановлением 24-6 на 24-ом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ) Статья 35. Дополнительные меры социальной защиты работников культуры [↑](#footnote-ref-2)
3. Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации. – Материалы практического семинара «Конкурентоспособные компенсационные пакеты», 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Из интервью с участником хора. [↑](#footnote-ref-4)