Реферат на тему:

«**К ВОПРОСУ О МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**»

**Факторы мотивации сотрудников сферы культуры**

В своей книге «Задачи менеджмента в XXI веке» Питер Друкер наряду с другими вопросами рассматривает проблему управления производительностью работников умственного труда. Характеристика сотрудников такого типа, представленная в данной книге, может быть в полной мере отнесена и к специалистам творческих профессий [1].

Друкер выделяет шесть факторов, влияющих на производительность работников умственного труда.

1. Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос, в чем заключается производственное задание? 2. Ответственность за производительность труда целиком возлагается на сотрудника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры), им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда, он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно обучать.

5. Производительность работников умственного труда не измеряется количеством или объемом (во всяком случае это далеко не главные показатели), зато качеству придается огромное значение.

6. Для повышения производительности работника умственного труда необходимо воспринимать его не как «издержки», а скорее как «капитал». Важно, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Перечисленные факторы мотивации совершенно справедливо можно отнести и к деятельности представителей творческих профессий. Так, писатель видит перед собой определенную задачу – написать роман, актер – сыграть конкретную роль, художник – написать картину. В отличие от работников физического труда, для которых важно то, каким образом должно быть выполнено производственное задание, представители сферы культуры сосредоточиваются в первую очередь на том, в чем именно заключается само «производственное» задание.

В процессе работы творца сложно проконтролировать, т. к. ответственность за выполнение работы полностью возлагается на него. Поиск новых способов выражения, самосовершенствование и обучение являются неотъемлемой частью творчества.

Качество – это своеобразная оценка конечного продукта творческого труда. Так, качество художественного романа является одним из важнейших показателей, который влияет на то, будет роман популярен или нет. Соответственно, творческие способности писателя можно рассматривать как своего рода «капитал», потенциальный источник дохода.

Если физический труд на протяжении всего развития менеджмента рассматривался как затратный, а эволюция его производительности шла по пути сокращения издержек, то творческий труд в рамках сферы культуры можно рассматривать как основной капитал организации, хоть он и не является материальным. В работе с деятелями культуры ни о каком снижении издержек не может идти речи, на что ссылаются американские ученые У. Баумоль и У. Боуэн, приводя следующий аргумент: «Никто еще не нашел возможности сократить затраты на исполнение квартета Шуберта в течение 45 минут, равные трем человеко-часам» [6].

В отличие от работников физического труда, которые не владеют средствами производства, обладатели творческих профессий более независимы: скорее это они нужны работе, чем она им.

Так, зрители пойдут смотреть балет в Мариинский театр потому, что только там танцуют Диана Вишнева и Ульяна Лопаткина.

Именно люди, с их способностями и идеями, являются основным капиталом организации. Когда источником дохода для организации является талант каждого отдельного работника, чрезвычайно важным становится поиск ответов на вопросы, как привлечь и удержать таких работников и как сделать их талант максимально производительным.

**Талант и гениальность в сфере культуры**

В связи с вопросом мотивации творческих личностей отдельное внимание необходимо уделить таким понятиям, как «талант» и «гениальность».

Гениальность – это качество, которое определяется временем. Так, в истории редко встречаются случаи признания гениальности того или иного деятеля при его жизни. Талант же редко выходит за рамки современности, он предполагает совершенствование в рамках уже сложившейся системы представлений.

Гениальность почти всегда опережает свое время, создает качественно новую систему ценностей, не принимается современниками, но по достоинству признается последующими поколениями. Гениальность представляет собой мучительный процесс самореализации, очень часто заканчивающийся трагично. По словам В.А. Новикова, художественного руководителя Санкт-Петербургского академического драматического театра им. В.Ф. Комиссаржевской, гениальность – «это состояние, пограничное с острым психозом, когда часто невозможно определить: либо человек сумасшедший, либо гений. Гении создают новое, таланты это новое развивают. Гении не принимают реальность. Такое сочетание, как «мотивация гениев», звучит нелепо. Наверное, чтобы распознать гения в современности, нужно самому быть гением.

В повседневной жизни нам приходится иметь дело с талантливыми людьми, а людей, которых мы уже сейчас в состоянии понять и принять, можно и мотивировать» 1.

**Самоактуализация как основной фактор мотивации**

Для работников творческого труда основной является потребность в самоактуализации. Согласно концепции А. Маслоу, «креативные потребности людей с ярко выраженным творческим потенциалом выглядят более значимыми, чем любые другие. Испытываемая ими потребность в актуализации творческого потенциала не всегда вызвана пресыщением базовых потребностей, очень часто они творят вопреки неудовлетворенности» [2].

И хотя потребность в самоактуализации является основной, талантливые люди не отрекаются от удовлетворения обычных человеческих потребностей. Как и все люди, творческие работники хотят быть любимыми и любить, хотят быть в состоянии содержать свою семью и обеспечить будущее своим детям, хотят, чтобы их уважали и признавали, хотят быть уверенными в завтрашнем дне. Потребность в самоактуализации не подменяет другие потребности, а существует параллельно с ними.

Так, композитор Яков Дубравин говорит: «Я не могу не писать. Это такая же потребность, как почистить зубы, позавтракать. Процесс творчества непрерывен».

В.А. Новиков замечает: «Процесс творения – это давление изнутри, этому нельзя противиться или как-то воспрепятствовать. Но то, что «художник должен быть голоден», об этом не может быть и речи. Художник должен быть сыт! Как любой нормальный человек, он должен быть в состоянии своим трудом обеспечить себе достойную жизнь».

Поскольку потребности творческих людей, по сути, идентичны потребностям любого другого человека, то для мотивирования творцов целесообразно использовать уже существующие теории мотивации, ставшие классическими. Хотя, безусловно, необходимо учитывать и специфику творческого труда.

􀁑 Согласно теории Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей), работники творческого труда, как и любые другие, стремятся удовлетворить не только потребность в самоактуализации, но и другие приобретенные потребности – в успехе, причастности, власти.

􀁑 Согласно концепции Ф. Герцеберга (двухфакторная мотивационно-гигиеническая модель), у работников творческого труда будут вызывать раздражение и неудовлетворенность плохие условия работы, низкая заработная плата, отсутствие понимания со стороны начальника и коллег, а мотивировать их будут такие факторы, как признание достижений, высокая степень ответственности и т.п.

􀁑 Согласно концепции В. Врума (теория ожиданий), работники будут выстраивать свое поведение исходя из того, какие усилия им придется приложить для достижения результата, какое вознаграждение они могут получить и насколько это вознаграждение привлекательно для них.

􀁑 Наконец, согласно теории С. Адамса (теория справедливости), творческие работники будут стремиться получить справедливую оценку своего труда и сравнивать свое вознаграждение с вознаграждением других работников в отрасли и своей организации.

Таким образом, различные теории мотивации могут быть в целом применены к специалистам творческих профессий, однако необходимо принимать во внимание и некоторые особенности, перечисленные ниже.

**Проблемы мотивации работников творческого труда**

Сферу культуры традиционно отличает низкий уровень оплаты труда, на что указывали еще У. Баумоль и У. Боуэн. Поэтому одной из целей Союза концертных деятелей Российской Федерации является помощь концертным исполнителям в решении социальных вопросов. Я.И. Дубравин, секретарь-координатор данной организации, отмечает: «Мы зачастую занимаемся тем, что добиваемся для концертных деятелей повышенной пенсии, решаем квартирные вопросы, боремся за льготы и привилегии и т.д.».

Современная действительность в России такова, что многие актеры, писатели, музыканты, художники остаются безработными. Для театров, музеев, издательств и других организаций культуры такая ситуация обеспечивает возможность выбора сотрудников и поиска людей, готовых работать за небольшую оплату труда. Кроме того, в организациях культуры, в отличие от предпринимательских структур, для творческих специалистов отсутствует как таковая карьерная лестница.

Тем не менее компенсацией низкого уровня заработной платы и отсутствия карьерного роста в ряде случаев можно считать более высокую, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения от работы. Баумоль и Боуэн называют это «психологическим доходом» [6]. Так, психологическим доходом можно считать престиж в обществе, возможность реализации собственных идей, свободу творчества и т.п.

Сложнее обстоит дело с уже признанными талантами. По словам В.А. Новикова, «чтобы привлечь уже состоявшегося актера на работу, нужны или уникальный сценарий, или выдающийся режиссер, или большие деньги».

При работе с творческими людьми необходимо точно определить, в чем заключается их производственное задание. Это позволит им сконцентрироваться на выполнении определенной задачи, не отвлекаясь ни на что лишнее. Лучше всего, если сам работник сформулирует, в чем заключается задание, что ему нужно для выполнения и что может при этом помешать.

Так, заслуженный деятель искусств России композитор Я.И. Дубравин говорит: «Я хочу сочинять музыку, но так, чтобы меня все оставили в покое, я не хочу перед кем-либо отчитываться, хочу гибкий график, не хочу, чтобы меня дергали, спрашивали, как проходит работа. Мой результат – это готовое сочинение».

После того как сформулировано задание, следует определить границы независимости и степень ответственности творца. Именно творческому работнику следует принять решение, за что и как он должен отчитываться, каким образом следует оценивать его труд: в качественных или количественных показателях, показателях затрат времени или средств. Расширение независимости работников творческого труда подразумевает увеличение степени их ответственности.

Поскольку самосовершенствование является необходимым условием творческой деятельности, важно обеспечить работнику возможности для саморазвития. В.А. Атлантов, народный артист СССР, солист Большого театра в 1967–1988 гг., говорит, что за всю свою творческую деятельность был доволен своим выступлением не более тридцати раз.

«Если бы в этот момент меня записали, я бы не хотел ничего исправить. Моя творческая деятельность – это прежде всего кропотливый, нудный труд, непрерывный процесс самосовершенствования, и все это ради одного выступления» 3.

Работа с творческими людьми требует от руководителей знаний психологии. Неосторожная критика или малейшее сомнение в таланте работника могут повлечь за собой полный разрыв отношений. «Творческое замечание актер достаточно спокойно выслушает один на один, постарается исправить ошибки. Но, не дай бог вам критиковать его в присутствии других актеров! Это будет для него смертельно. Достаточно часто режиссеры используют жесткую публичную критику, чтобы мотивировать актера на достижение лучших результатов, однако при этом важно знать, где проходит грань дозволенного, и понимать людей, с которыми имеешь дело», – говорит В.А. Новиков.

Как уже было отмечено, основной потребностью работников сферы культуры является потребность в самоактуализации, поэтому для таких людей очень важно признание их таланта. К сожалению, эта потребность иногда перерастает и звездную болезнь, последствия которой мы можем наблюдать на примере конфликта, произошедшего между Анастасией Волочковой и Большим театром.

Важную роль в формировании лояльности, преданности сотрудников играет миссия организации.

Под миссией понимается основная цель организации, выражающая причину ее существования. Это то, чем организация полезна окружающему миру, то полезное (продукты, услуги), чем организация обменивается с внешней средой для получения ресурсов, необходимых для собственного выживания» [4].

Интересен тот факт, что миссия отдельного творческого работника практически совпадает с миссиями большинства некоммерческих организаций культуры. Большинство творческих людей объединяет идея причастности к миру искусства, который позволяет творить и самосовершенствоваться. В то же время организации культуры призваны нести в этот мир прекрасное, занимаясь выставочной, просветительской, образовательной деятельностью. Таким образом, миссия организации культуры может выступать сильнейшим инструментом мотивации творческой личности. К сожалению, на практике этого не происходит. Зачастую специалисты творческих профессий даже не отождествляют себя с организацией, в которой работают. «Люди должны чувствовать, что это – их организация, что они хотят принадлежать ей. Люди должны стучаться в вашу дверь», – говорят К. Нордстрем и Й. Риддерстрале [3].

Как этого добиться? Миссия организации должна быть не мертвым документом или некой формальностью – она должна быть все время на слуху у каждого сотрудника, и за ней должна стоять определенная система ценностей. «Выработав и сделав достоянием гласности свою систему ценностей, организация некоторым образом автоматизирует подбор персонала, поскольку она начинает притягивать только тех людей, которые разделяют с ней эти ценности» [3].

**Заключение**

А.С. Пушкин писал: «Не продается вдохновенье, но можно рукопись продать». Действительно, вмешаться непосредственно в процесс творчества менеджмент не может, но создать все необходимые условия для процесса творчества в его силах. Так, именно от руководителей зависит, сумеют ли они организовать работу таким образом, чтобы творец получил максимальную свободу и мог самостоятельно определять, в чем заключается его производственное задание, за что и как он должен отчитываться.

В силах менеджмента заинтересовать творческих специалистов идеей, привлечь их благодаря системе ценностей, принятых в организации. В результате, миссия организации культуры становится важнейшим инструментом мотивации творческих работников.