

## Стимулирование инновационной активности в современной сфере культуры

Булойчик Светлана Ивановна,

аспирант кафедры экономической теории

Академии управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск Беларусь)

В статье приведен анализ инновационной активности в учреждениях сферы культуры, и предложен механизм ее активизации.

The analysis of innovative activity in the sphere of culture is given in the article, and the mechanism of its activation is offered.

Сегодня все больше подчеркивается необходимость инновационного пути развития. Однако любые инновации нуждаются как в адаптации к существующему социуму, так и в работниках нового типа. Именно посредством видов деятельности, входящих в сферу культур, формируются установки, направленные на внедрение нового и способности восприятия индивидами нововведений. Все это существенно сказывается на количестве и качестве инновационного продукта. Таким образом, развитие сферы культуры является неотъемлемой частью функционирования инновационной экономики.

Сфера культуры в Республике Беларусь получила достаточно широкое развитие. Так в 2010 году функционировало 27 профессиональных театров, 158 музеев, 3849 публичные библиотеки, 3695 учреждений клубного типа, 992 установок для показа кинофильмов [2, с. 241].

Проведенный нами анализ динамики развития учреждений сферы культуры за значительный период с 1940 по 2010 года позволяет выявить следующие тенденции в работе учреждений данной сферы:

– с 1940 по 1985 год наблюдается рост посещаемости (под «посещаемостью» в дальнейшем будем понимать посещаемость на 1000 человек населения) учреждений сферы культуры и увеличение количества учреждений сферы культуры (**растет объем спроса и предложения**) во всех видах деятельности. В 1985 году уровень посещаемости учреждений сферы культуры был самым высоким (в работе театров, библиотек и кинотеатров) за период с 1940 по 2010 год. В деятельности музеев уровень посещаемости 1985 года был достигнут и увеличен только в 2010 году;

– после 1985 года происходит снижение уровня общей посещаемости (**сокращение спроса и рост предложения**). Следует заметить, что до 2010 года в различных видах деятельности были разнонаправленные тенденции: как увеличение, так и еще большее последовательное сокращение посещаемости. Тем не менее обобщающим результатом 2010 года стало именно сокращение спроса на продукцию учреждений сферы культуры. Так по нашим расчетам, число посещений киносеансов на 1000 человек населения за период с 1985 по 2010 год сократилось на 93 %; численность пользователей библиотек — на 25 %; число посещений театров — на 38 %. Наибольшее сокращение посещаемости произошло в деятельности киноvideопрокатных организаций. Касательно деятельности музеев следует отметить, что здесь начиная с 1992 года происходит планомерный рост посещаемости. В итоге в 2010 году по посещаемости были достигнуты показатели 1985 года. Однако следует заметить, что количество музеев при этом выросло на 75 % в сравнении с 1985 годом. Таким образом работа музеев также не может считаться удовлетворительной. В деятельности театров вообще наблюдается аномальная тенденция — сокращение спроса и рост предложения ( в 2010 году количество театров было выше на 58 % чем в 1985, а показатели посещаемости вообще не достигнуты и меньше на 37 %). Следует заметить, что численность и посещаемость библиотек и установок для показа кинофильмов за указанный период планомерно сокращались.

Для выяснения причин такого резкого спада посещаемости учреждений сферы культуры нами был проведен социологический опрос, посредством личного интервьюирования. Выборка

опроса составила 100 респондентов. На вопрос: «почему вы не ходите чаще в учреждения сферы культуры?» — 98 % респондентов вне зависимости от уровня образования, пола и возраста отвечали, что телевизор и иные средства современных средств коммуникаций могут заменить их посещение. Создан пласт альтернативных легкодоступных и недорогих способов проведения досуга (телевизоры, компьютеры, Интернет, видеоманитофоны и так далее), которые успешно вытесняют современные учреждения сферы культуры. Таким образом, для того, чтобы конкурировать учреждения сферы культуры сами должны активно использовать инновации в своей деятельности, поскольку статичные и несовременные способы проведения досуга не интересны потребителю.

В то же время ответ на вопрос о наличии неординарных мероприятий в учреждениях сферы культуры в 90 % случаев был отрицательным. В качестве инноваций наиболее часто респонденты отмечали — систему прямого распространения билетов на предприятия. Однако инновации в сфере культуры более многогранны и разнообразны. Становится очевидным, что, по мнению потребителей, учреждения сферы культуры слабо внедряют инновации в работе своих учреждений.

Однако включение инноваций в деятельность учреждений сферы культуры признано на государственном уровне в программе «Культура Беларуси» на 2011–2015 годы [3], а также подчеркивается важность этого вопроса в докладе П. Латушко на итоговой сессии Министерства культуры. В связи с чем, применение инноваций в данной сфере представляется естественным условием их развития, так как они должны являть собой пример использования новых и передовых практик.

По нашему мнению, одной из основных причин, обуславливающей отсутствие инновационной активности (что требуют современные условия хозяйствования), является нерациональное использование занятых ресурсов, а именно: *материальных и трудовых*.

Приоритетным направлением для анализа, на наш взгляд, является специфика условий труда в сфере культуры. Так как для развития данной сферы именно человеческий ресурс является решающим фактором, а также изменение условий труда зачастую дешевле, быстрее, эффективнее и проще, чем введение нового оборудования или механизма бюджетирования.

*Анализ условий труда в сфере культуры.* Численность занятого населения в сфере культуры в 2010 году составила 95,1 тысяч человек или 2 % от общей численности занятых [4, с. 40–41].

Еще раз подчеркнем, что в условиях снижения посещаемости учреждений сферы культуры, перед сотрудниками стоит задача организовать системную работу в целях умелого привлечения как можно большего количества посетителей. В связи с чем, важно обратить особое внимание на мотивацию, способную изменить отношение работников к своему труду, к интересам учреждения, где они осуществляют свою деятельность, к его конкурентоспособности и выживаемости в условиях жесточайшей конкуренции.

Выделяются следующие основные механизмы мотивации: генетический, который основан на привычном поведении предков, материальной обеспеченности; директивно-административный, хозяйский (базируется на соединении собственности с самохозяйственностью), соревновательный; коммуникативный (основан на привязанности к группе); этический, когда действия обусловлены чувством долга; экономический (стимулы, санкции, льготы) [5, с. 176].

Приоритетность использования тех или иных механизмов мотивации обусловлена степенью удовлетворения потребностей индивида. Если не удовлетворены потребности первичного уровня (физиологические, безопасности), переход к потребностям более высокого уровня (потребность в признании, самоактуализации), как правило, невозможен. Такое утверждение обосновано в работах психологов А. Маслоу, М. Макклелланд и других исследователей. Следовательно, использование механизмов мотивации, которые связаны с удовлетворением вторичных потребностей индивида, становится менее результативным или вообще невостребованным.

Очевидно, что заработная плата является, прежде всего, средством удовлетворения первичных потребностей. Она — основа существования современного члена общества. Следовательно, на первое место по приоритетности использования выходит механизм мотивации на основе материальной обеспеченности. Этот механизм в сфере культуры используется не в полной мере, поскольку не выполняются следующие функции заработной платы: воспроизводственная и стимулирующая.

*Рассматривая воспроизводственную функцию заработной платы, отметим, что в сфере культуры она не выполняется по причине ее низкого уровня. Подтверждением тому являются статистические данные. Так в 2010 году соотношение средней заработной платы в сфере культуры и средней заработной платы по всей экономике составило 73,9 %. Необходимо отметить, что на про-*



**Рис. 1** — Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников Республики Беларусь по отраслям в экономике в 2010 году в процентах к среднереспубликанскому уровню [диаграмма составлена автором на основании 4, с. 295]

тяжении 1990–2010 году средняя заработная плата в сфере культуры ни разу не достигла средней заработной платы по всей экономике.

В сравнении с другими отраслями экономики также следует отметить невысокий уровень оплаты труда. В 2010 году самую низкую заработную плату получали в следующих отраслях: сельское хозяйство, образование и культура и искусство (рис. 1) [4, с. 295]. В таких же отраслях экономики, как строительство, связь, персонал в среднем получает в 1,5–2 раза более высокую заработную плату, чем в сфере культуры. Можно предположить, что подобная динамика будет сохраняться, так как в условиях финансового кризиса нет оснований ожидать резкого его увеличения.

Согласно, рассмотренным нами документами оплата труда работников организаций культуры и искусства, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями основывается на ЕТС.

В связи с чем, отметим, что многие современные исследователи считают, что причиной низкого уровня заработной платы является использование ЕТС, а именно:

- низкой тарифной ставкой первого разряда, не отражающей реальную конъюнктуру рыночного спроса на тот или иной труд;
- незначительной разницей в оплате труда при переходе работником к последующему разряду. Несмотря на это приемлемых условий труда в бюджетном секторе также пытаются добиться посредством тарификации работников в сторону высших разрядов.

Низкий уровень оплаты труда в сфере культуры существует, несмотря на то, что в здесь работает большое количество специалистов с высшим образованием, что обусловлено спецификой отрасли, деятельность в которой могут осущест-

влять лишь специалисты соответствующей подготовки. Так несмотря на то что, в данной отрасли работает всего лишь 2 % трудоспособного населения, процент работников с высшим образованием (по отношению к республиканскому уровню) здесь составил 2,8, что даже выше чем в отрасли наука и научное обслуживание, где 2,5 %.

Исходя из выше изложенного очевидно, что уровень заработной платы работников сферы культуры и искусства, значительно ниже, чем в остальных отраслях народного хозяйства и занимает одно из последних мест по уровню оплаты труда. А это влечет за собой угасание творческой инициативы и отток квалифицированных и молодых кадров из сферы культуры.

Также не выполняется и стимулирующая функция заработной платы. А. Тозик в докладе «Экономика галіны: са статусам спажыўца — у статус вытворцы» отмечает, что именно на материальное стимулирование следует обратить внимание и направлять высвободившееся средства на него. Однако на наш взгляд, не только величина стимулирующих выплат влияет на инновационную активность. Но также:

- соотношение тарифной части заработной платы с надтарифными выплатами;
- понятность системы стимулирования персонала;
- наличие конкретного метода, связывающего инновационную активность персонала и величину стимулирующих выплат.

Рассматривая первый пункт, следует сказать, что исследователями отмечается, что в странах с развитой рыночной экономикой удельный вес тарифной части заработной платы составляет не менее 90 %, такое условие не соблюдается в рассматриваемой нами сфере. Тарифная часть заработной платы представляет собой значительно

меньший процент. В связи с чем посредством надбавок и премий заработную плату пытаются довести до приемлемого уровня, а не стимулировать работника к более продуктивной деятельности. Как нам видится, законодатель попробовал решить эту проблему, посредством введения ограничений для стимулирующих выплат. Например, объем стимулирующих выплат лимитируется, согласно законодательству, уровнем фонда заработной платы, а именно: на установление надбавок, премирование и другие виды материального поощрения направляются выделенные из бюджета средства в размере 30 % планового фонда заработной платы [6]. Это, по нашему мнению, их ограничивает, так как фонд заработной платы состоит из фиксированных законодателем величин (тарифная ставка и тарифный коэффициент), которые редко меняются. Также уровень надбавок имеет ограничения для конкретного работника — при установлении одному работнику нескольких надбавок общий их размер не должен превышать 50 % должностного оклада [6].

Такая систем стимулирования приводит к тому, что, работники учреждений сферы культуры, как правило, независимо от уровня усердия и трудолюбия получают практически одинаковую заработную плату, в связи с чем, у многих работников пропадет инициатива к эффективному труду и рачительному использованию ресурсов. В такой ситуации появляются сотрудники, которые пытаются снизить уровень своих нагрузок, выполнять функции не в полном объеме, поскольку не связывают свой труд с уровнем вознаграждения.

Также следует отметить, что современная система стимулирования является не понятной и не прозрачной, что еще больше затрудняет процессы мотивации.

Следует сказать, что в «Методических рекомендациях об условиях и порядке материального стимулирования работников культурно-просветительных организаций» отмечается, что одной из целей материального стимулирования является — внедрение новых методов работы.

Однако в рассмотренных нами нормативно-правовых актах не отражено стимулирование связывающее инициативу и новаторскую работу специалиста учреждения сферы культуры с ростом его материального благосостояния. А именно не предлагается конкретный механизм поощрения за участие в создании инноваций. Законодатель лишь допускает возможность его разработки в рамках отдельного учреждения — «для отдельных работников культурно-просве-

дательных организаций дополнительно могут быть установлены другие показатели и условия премирования» [6]. Таким образом, несмотря на нацеленность законодателя на внедрение инноваций в сфере культуры (что подчеркивается в официальных документах и прессе), не созданы конкретные механизмы, нацеливающие персонал на инновационную активность.

Дальнейшее безоговорочное применение существующей системы заработной платы в учреждениях сферы культуры, является ошибочным и может привести не только к снижению их посещаемости, но и к полному исчезновению некоторых видов культурной активности. Здесь, как и в других сферах, нужны экономические инновации.

В коммерческом секторе Республики Беларусь происходит либерализация данного процесса. С 1 июня 2011 года ЕТС перестала быть обязательной для коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей.

Однако такие шаги в бюджетном секторе нами ставятся под сомнение по ряду причин. Во-первых, не предлагается иной механизм начисления заработной платы. В такой ситуации даже коммерческие организации продолжают пользоваться ЕТС. Во-вторых, механизм, используемый в мировой практике (метод Хея или грейдирование), является весьма трудоемким, дорогостоящим и ориентирован на крупные организации, насчитывающие сотни сотрудников и различные должности, каковыми учреждения сферы культуры зачастую не являются. В связи с чем отмена ЕТС не будет в бюджетной сфере культуры носить столь прогрессивный характер.

Опираясь на выше сказанные аргументы, мы предлагаем изменения следующего характера: оставляя без изменения механизм формирования постоянной части заработной платы (так как он определяется на основании ЕТС), считаем нужным поменять механизм формирования переменной части заработной платы.

При существующей системе, выплаты стимулирующего характера у всех сотрудников практически одинаковые — это является одним из главных факторов, тормозящих инновационную инициативность сотрудников. Это вызывает необходимость разработки прозрачной, понятной, справедливой и количественно сравнимой системы формирования стимулирующих выплат.

В сфере культуры не может быть использована система премирования на основе КРП (широко применяемая в мире). Так как ключевые показатели деятельности в рассматриваемой нами сфере размыты, и количественное их определение пред-

Таблица 1 — Бланк для формирования премиальных выплат при создании инновационного проекта

	Этапы инновационной деятельности	исследования и экспериментальные разработки	проектирование новых продуктов и процессов	испытание и оценка	наладка и инжиниринг	маркетинговая подготовка инноваций	подготовка кадров
<b>Компетенции работника</b>	<b>Баллы</b>						
Необходимость творческого подхода							
Необходимость управления							
Необходимость самостоятельно принимать решение							
Итого							

Таблица 2 — Характеристика необходимых компетенций конкретного сотрудника для участия в том или ином этапе инновационной деятельности

	I уровень	II уровень	III уровень
	10 баллов	5 баллов	1 балл
Необходимость управления	Сотрудник координирует подразделение	Сотрудник координирует группу	Отсутствуют
Необходимость самостоятельно принимать решение	Разрабатывает политику действий, устанавливает цели и задачи	Полномочия ограничены, имеется самостоятельность в принятии решения	Отсутствует, сотрудник действует согласно инструкции, имеется постоянный контроль
Необходимость творческого подхода	Работа носит творческий характер	Некоторые работы формализованы, некоторые требуют творчества	Работа формализована необходимо точно следовать инструкциям

ставляется затруднительным, а это в свою очередь является базой для выше указанного метода.

Нами предлагается следующее решение. В случае выполнения инновационного проекта премиальные выплаты для группы сотрудников, участвующих в создании, следует распределять в соответствии с со степенью участия каждого.

*Степень участия определяется исходя из:*

– во-первых, степени важности того или иного этапа инновационной деятельности, в которой участвует тот или иной сотрудник, для реализации инновации. Здесь выставление баллов происходит на основе оценки руководителя (табл. 1). При этом оцениваются не исполнители (сотрудники), а именно значимость того или иного этапа.

– во-вторых, исходя из необходимых компетенций конкретного работника для выполнения того или иного этапа инновационной деятельности. Сюда мы включили следующие составляющие: *самостоятельность в работе, навыки управления, необходимость творческого подхода*. Выбранные нами компетенции разбиты на

3 уровня (табл. 2). Каждый уровень соответствующей компетенции имеет текстовое описание. Каждому из которых присваивается определенное количество баллов. В дальнейшем руководителем делается выбор в пользу того или иного уровня компетенции.

В табличной форме это можно представить следующим образом — табл. 1.

Этапы инновационной деятельности нами взяты из «Руководство Осло». Однако мы не даем бальную оценку каждому из этапов, так как в разных инновациях значимость различных этапов также варьируется. Например, где-то может быть более важной подготовка кадров, а где-то маркетинговая подготовка окажется решающей в осуществлении инноваций. В связи с чем руководитель проекта самостоятельно оценивает значимость каждого этапа.

Баллы компетенций суммируются и умножаются на баллы присвоенные этапу инновационной деятельности. Последующее распределение стимулирующих выплат идет пропорционально полученным баллам.

Такой подход к выплатам стимулирующего характера делает его понятным и прозрачным для каждого сотрудника. Здесь возможна количественная оценка участия того или иного работника. Также посредством такого подхода можно обосновать отсутствие стимулирующих выплат или наоборот их значительный перевес по сравнению с другими работниками. То есть посредством данного подхода мы избегаем «уровнительных» стимулирующих выплат. А также достигаем прозрачности и понятности стимулирующих выплат.

Несмотря на законодательную декларацию на внедрение инноваций в деятельность учреждений сферы культуры, последние в целом крайне редко внедряют прогрессивные методы (по мнению посетителей), которые могли бы позволить конкурировать учреждениям с современным формами проведения досуга. Это обстоятельство, на наш взгляд, привело к значительному сокращению посещаемости, при том что в некоторых видах деятельности происходит расширение сети. Результаты работы учреждений сферы культуры 1985 года на современном этапе не достигнуты ни в одном виде культурной активности. С другой стороны низкая инновационная активность, по — нашему мнению, обусловлена нерациональным использованием трудовых ресурсов. Анализируя использование трудовых ресурсов мы пришли к выводу, что материальная заинтересованность работника остается действенным инструментом создания сценариев хозяйствования и управления объектами культуры и искусства, но она очень слабо выполняет эту роль. В современных условиях необходимы инновационные методы экономиче-

ского стимулирования персонала. В связи с чем, в работе предлагается подход к распределению премиальных выплат для персонала, участвующего в инновационных проектах. Посредством последнего осуществлена связь между новаторской работой специалиста учреждения сферы культуры и уровнем его материального благосостояния.

#### Литература

1. Республика Беларусь = Republic of Belarus : стат. ежегодник, 2011 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь; [редкол. : В. И. Зиновский (пред.) и др.]. — Минск : [б. и.], 2011. — 633 с.
2. Дзяржаўная праграма «Культура Беларусі» на 2011–2015 гады : зацв. пастановай Савета Міністраў Рэсп. Беларусь, 26 снеж. 2010 г., № 1905 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2011. — № 11. — 5/33091.
3. Труд и занятость в Республике Беларусь = Labour and employment in the Republic of Belarus : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; [редкол.: Е.И. Кухаревич (пред.) и др.]. — Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2011. — 348 с.
4. Лутохина, Э. А. Креативная трудовология: начала инноватики / Э. А. Лутохина. — Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. — 252 с.
5. Методические рекомендации об условиях и порядке материального стимулирования работников культурно-просветительных организаций Министерства культуры Республики Беларусь : утв. приказом М-ва культуры Респ. Беларусь, 18 апр. 2001 г., № 153 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2012.

*Материал поступил  
в редакцию 27.09.2012*