

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
_____ Ігор СІРЕНКО
« ____ » _____ 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління системою мотивації в закладі культури»

Виконав: здобувач вищої
освіти ст. 2437 групи 6433 мз
_____ Д. Ю. Боришкевич

(підпис)

Керівник роботи:

_____ К.Є.Н., доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

_____ Н.П. Тубальцева
(підпис)

Миколаїв – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала
Макарова
Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент організацій закладів освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Гарант освітньої програми
_____ Наталія ГРИШИНА
(підпис)
« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Боришкевичу Денису Юрійовичу _____
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Управління системою мотивації в закладі культури
Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.
Затверджені наказом ректора №_1218уч_ від «_13_»_10_ 2023 року
2. Термін подання роботи: 12.12.2023
3. Вихідні дані по роботі: *методичні рекомендації щодо виконання роботи, підручники з теми досліджень, статистична звітність підприємства, періодичні видання, Інтернет ресурси.*
4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
1. сутність і значення мотивації в умовах ринкової економіки 2. дослідження практики застосування системи мотивації в закладі культури 3. удосконалення мотиваційного механізму в закладах культури 4. Охорона праці
5. Перелік презентаційних матеріалів: *Мета, об'єкт і предмет; Історія театру; Основні завдання театру; Аналіз і покращення мотивації; Результати і рішення.*

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
4. Охорона праці		23.10.23	1.12.23

7. Дата видачі завдання « 23 » _____ 10 _____ 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми	13.10.23	
2	Обговорення та затвердження плану	17.10.23	
3	Консультації з підбору літератури	20.10.23	
4	Підготовка теоретичного розділу	01.11.23	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	20.11.23	
6	Підготовка аналітичного розділу	27.11.23	
7	Підготовка проектного розділу	04.12.23	
8	Підготовка спеціального розділу	01.12.23	
9	Оформлення роботи	11.12.23	
10	Перевірка академічної доброчесності	27.12.23	
11	Рецензування роботи	20.12.23	
12	Усунення зауважень	22.12.23	
13	Захист роботи	28.12.23	

Студент

(підпис)

Д.Ю. Боришкевич
(ім'я, прізвище)

Курівник роботи

(підпис)

Н.П. Тубальцева
(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Боришкевич Д.Ю. «Управління системою мотивації в закладі культури» - Рукопис.

Випускна робота на здобуття ступеня «магістр» за спеціальністю «Менеджмент». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2023.

Кваліфікаційна робота присвячена управлінню системою мотивації в закладі культури. В роботі розглянуто теоретичні та практичні підходи до процесу управління мотивацією на основі Миколаївського академічного обласного театру ляльок. Розглянуто організаційно-економічну характеристику управлінської діяльності аналізованого закладу культури, приведено характеристику управління мотивацією закладу культури. Виявлено напрямки підвищення системи мотивації в закладі культури, визначено стратегічні напрямки підвищення ефективності використання управління мотивації в закладі культури.

Ключові слова: мотивація, винагорода, управління, ефективність, культура.

ANNOTATION

D. Yu. Boryshkevich "Management of the motivation system in a cultural institution" - Manuscript.

Graduation work for obtaining a master's degree in the specialty "Management". – Admiral Makarov National Shipbuilding University, 2023.

The qualification work is devoted to the management of the motivation system in a cultural institution. The paper examines theoretical and practical approaches to the motivation management process based on the Mykolaiv Academic Regional Puppet Theater. The organizational and economic characteristics of the management activity of the analyzed cultural institution were considered, and the characteristics of the management of the motivation of the cultural institution were given. The directions for improving the motivation system in the cultural institution were identified, and the strategic directions for improving the effectiveness of the use of motivation management in the cultural institution were identified.

Key words: motivation, reward, management, efficiency, culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1.Значення теорій мотивації в умовах ринкової економіки.....	7
1.2.Місце мотивації в процесі управління персоналом.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДІ КУЛЬТУРИ.....	31
2.1.Організаційно-економічна характеристика закладу культури.....	31
2.2. Аналіз системи мотивації закладу культури.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ЗАКЛАДАХ КУЛЬТУРИ.....	42
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	51
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми роботи обумовлена важливістю мотивації персоналу на даному етапі економічного розвитку України. Серед актуальних проблем у час, коли матеріальна мотивація стає найважливішим фактором для співробітника, нематеріальна мотивація повинна трансформуватися в більш цінні для людини речі. У своєму об'ємі, трудова поведінка служить індикатором мотивацій, визначаючи внутрішні прагнення, які в свою чергу формують активність та напрямок працівника. Вищезазначене вимагає, перш за все, теоретико-методичного обґрунтування класифікації чинників, що впливають на значення мотивації в рамках сучасних систем управління, адже саме мотивація змушує працівника трудитися з максимальною віддачою, що гарантує ефективність діяльності організації.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління мотивацією розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних таких вчених як Андрушків Б.М., Бай С.І., Балабанова Л.В., Бутирська І.М., Веснін В.Р., Виноградська А.М., Виханський О.С., Гаєвський Б.А., Ганза І.В., Глухов В.В., Котвицький А.А., Кредісов А.І., Комарів М.А., Кучеренко Д.Г., Максимцов М.М., Осовська Г.В., Пархоменко Н.А.

Теоретична та практична значущість вирішення зазначених питань, недостатня їх наукова обґрунтованість та прикладні дослідження обумовили актуальність обраної теми, мету і завдання магістерської роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є удосконалення системи управління мотивацією в закладі культури, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності

Для реалізації мети в роботі поставлено і вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні підходи до процесу мотивування в закладі культури;

- визначити організаційно-управлінську характеристику закладу культури;
- проаналізувати методи мотивації, які застосовуються в закладі культури;
- обґрунтувати організаційне забезпечення кадрової стратегії в закладі культури

Об'єктом дослідження процес підвищення ефективності управління системою мотивації в закладі культури.

Предметом дослідження теоретико-методичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності системи мотивації персоналу на основі удосконалення діючої системи мотивації в закладі культури.

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу роботи складають наукові розробки українських та зарубіжних науковців з питань ефективності кадрової діяльності підприємств та проблеми кадрового потенціалу на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Магістерська робота базується на використанні низки загальноекономічних та спеціальних методів дослідження, а саме: діалектичний метод пізнання та спостереження – для формування концепції дослідження і постановки проблеми; системного аналізу і синтезу – для дослідження і узагальнення теоретичних засад мотивації в закладі культури; статистичного аналізу – для визначення динаміки та результативності розвитку мотиваційної системи в закладі культури; групування – для структуризації та визначення домінуючих чинників мотивації;

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 49 найменувань. Обсяг магістерської роботи – 70 сторінка комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Значення теорій мотивації в умовах ринкової економіки

Теорія мотивації є галуззю психології та управління, яка вивчає фактори та механізми, що лежать в основі поведінки людини, спрямованої на досягнення певних цілей. Вона намагається зрозуміти, що мотивує людей до певних дій, чому вони обирають той чи інший шлях, і які механізми підтримують їхні тенденції. Теорія мотивації в умовах ринкової економіки досліджує, як фактори стимулювання та мотивації впливають на поведінку працівників та управлінські рішення в організаціях, що функціонують у межах ринкової системи. Теорії мотивації відображають систематизовані підходи до розуміння того, що мотивує співробітників і як ці мотиваційні фактори можуть бути використані для підвищення продуктивності та досягнення цілей в організації. Умови ринкової економіки, де бізнес-середовище охоплене конкуренцією, а постійні зміни стають нормою, роблять ці теорії особливо важливими. Розглянемо детальніше, які аспекти виокремлюють роль теорій мотивації в даному контексті:

Основні аспекти теорії мотивації в ринковій економіці включають:
Значення стимулів для досягнення цілей:
У умовах ринкової економіки, де конкуренція стає одним з визначальних факторів успішності підприємств, питання ефективного мотивування персоналу стає надзвичайно актуальним. Фінансова винагорода, яка виступає одним із найважливіших стимулів, грає визначальну роль у формуванні трудової мотивації працівників. Фінансові заохочення включають в себе заробітну плату, премії, бонуси та можливість участі в програмі акцій компанії. Заробітна плата залишається основним і стабільним джерелом доходу, однак премії та бонуси спрямовані на

стимулювання визначних результатів і досягнень. Особлива увага приділяється системам преміювання, пов'язаним із досягненням ключових показників продуктивності, що безпосередньо впливає на ефективність праці. Важливим аспектом фінансового мотивування є також участь працівників у акціонерному капіталі компанії. Надання частки в акціях може зміцнити зацікавленість працівників у довгостроковому успіху підприємства, що сприяє формуванню більш відповідального та відданого кадрового складу. [3, с.18]

Таким чином, фінансова винагорода не лише забезпечує задоволення базових потреб працівників, але і слугує потужним стимулом для досягнення високих результатів та формування позитивної корпоративної культури, орієнтованої на досягнення спільних цілей підприємства.

Конкуренція і мотиваційні стратегії:

У умовах ринкового середовища активна конкуренція значно впливає на стратегії мотивації співробітників. Сутність полягає в тому, що потреба привернути увагу аудиторії чи фінансових партнерів стимулює розробку та впровадження ефективних методів мотивації.

Конкуренція створює тиск на постійне вдосконалення навичок і підвищення професійної кваліфікації співробітників. Цей стимул стає рушійною силою, що підштовхує до пошуку новаторських підходів, творчості та прагнення до високих результатів. Організації в умовах конкуренції змушені пропонувати привабливі можливості розвитку, що, в свою чергу, зміцнює мотивацію персоналу. [2, с. 20]

Гнучкість та адаптивність:

Гнучкість та здатність адаптуватися до постійних змін стають невід'ємними факторами, що впливають на мотивацію співробітників у межах певної компанії. Гнучкість всередині організації може включати в себе здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, ефективне управління ресурсами та швидку адаптацію до нових технологій. Співробітники, які

можуть успішно адаптуватися до динаміки ринку, здійснювати оперативні зміни в своїй роботі та пропонувати інноваційні рішення, можуть бачити в цьому можливість професійного зростання та підвищення значущості свого внеску в компанію. [10, с. 20]

Зміни в ринковій економіці також можуть створювати нові можливості для розвитку кар'єри співробітників. Компанії, здатні успішно адаптуватися до змін у своїй галузі, часто шукають талановитих та амбіційних працівників, готових робити внесок. Це може служити стимулом для співробітників прагнути до професійного росту, розвитку нових навичок та розширення свого внеску в діяльність компанії.

Ефективність систем мотивації:

Оцінка ефективності різних систем мотивації стає невід'ємним елементом стратегічного управління персоналом в організаціях. Підприємства прагнуть обрати мотиваційні методи, які не лише сприяють поліпшенню індивідуальної продуктивності, але і забезпечують підвищення загальної конкурентоспроможності

- Поліпшення продуктивності: Ефективність системи мотивації вимірюється її здатністю стимулювати працівників до більш ефективного та результативного виконання своїх обов'язків. Це включає оцінку впливу мотиваційних інструментів на підвищення робочої активності, скорочення часу на виконання завдань та поліпшення якості праці.

- Підвищення взаємодії персоналу: Ефективні системи мотивації сприяють збільшенню рівня взаємодії співробітників у робочий процес. Це виявляється у їхньому більшому інтересі до досягнення цілей компанії, ініціативності у пошуку рішень та загальній відданості корпоративним цінностям.

- Сприяння конкурентоспроможності: Оцінка ефективності мотиваційних систем також пов'язана з їх впливом на підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринковому середовищі. Це

включає привертання та утримання висококваліфікованих спеціалістів, розвиток інноваційних підходів та адаптацію до швидко перемінних вимог ринку. [3, с. 30]

Отже, ефективність систем мотивації в ринковій економіці оцінюється через її вплив на працівників і здатність організації адаптуватися до викликів конкуренції, забезпечуючи стійкий ріст і розвиток.

Значення теорій мотивації в умовах ринкової економіки: Значення теорій мотивації в ринковій економіці розкривається через кілька додаткових аспектів, які доповнюють раніше представлені. Розглянемо їх: Сприяння інноваціям та творчості: Теорії мотивації відіграють важливу роль у підтримці інновацій та творчого мислення співробітників в умовах ринкової конкуренції. Системи мотивації, орієнтовані на стимулювання новаторства, можуть стати каталізатором для створення та впровадження нових ідей. [5, с. 10]

Створення корпоративної культури: Теорії мотивації сприяють формуванню позитивної корпоративної культури. При правильному застосуванні методів мотивації встановлюється атмосфера взаєморозуміння, довіри та колективної спрямованості на спільні цілі. Це створює основу для ефективної взаємодії всередині компанії та підсилює її позиції на ринку. [42]

Привертання та утримання талантів: Теорії мотивації відіграють ключову роль у привертанні та утриманні висококваліфікованих спеціалістів. Умови конкуренції за таланти роблять успішні системи мотивації інструментом для привертання перспективних працівників та утримання досвідчених фахівців, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність бізнесу. [8, с. 40]

Мотивація груп співробітників в організації також є важливим аспектом успішного управління персоналом. Мотивовані групи здатні

ефективніше вирішувати завдання, підвищувати продуктивність та сприяти досягненню спільних цілей.

Способи мотивації груп співробітників:

- спільні цілі: встановлення загальних, зрозумілих та досяжних цілей для групи може бути потужним стимулом. Коли співробітники бачать, як їхні зусилля сприяють загальному успіху, це зміцнює почуття командної мети та мотивації.

- системи винагород та премій: введення систем винагород та премій за колективні досягнення може стати мотивуючим фактором. Це може включати бонуси для групи, святкові заходи, подарунки та інші форми визнання успіхів;

- розвиток командної культури: створення позитивної командної культури, де учасники групи цінують один одного, підтримуються та спільно розв'язують проблеми, сприяє внутрішній мотивації. Це може включати різноманітні командні заходи, тренінги та сесії з побудови команд;

- просування колективного зростання: навчання та підвищення кваліфікації в групі сприяють не лише зростанню компетенцій працівників, але і зміцненню зв'язку всередині групи;

- оцінка та визнання досягнень: регулярна оцінка та визнання досягнень групи є важливими для зміцнення мотивації. Це може включати формування регулярних оглядів успіхів, виділення внеску кожного учасника та вираження подяки за колективні зусилля;

- забезпечення комунікації: гарна комунікація всередині групи є ключовим аспектом. Забезпечення відкритого обміну ідеями, зворотного зв'язку та обговорення планів та цілей сприяє почуттю належності та відповідальності за спільні результати;

- стимулювання колективних ініціатив: заохочення та підтримка ініціатив та проєктів, які виходять від групи співробітників, можуть бути

потужним мотиваційним фактором. Це дає членам групи відчуття власного внеску в розвиток організації;

- створення умов для творчості: надання групі засобів та умов для творчого підходу до вирішення завдань сприяє мотивації. Це може включати виділення часу для дослідження нових ідей та заохочення інновацій.

- формування дружбо захисного середовища: створення дружбо захисного та підтримуючого середовища всередині групи співробітників сприяє мотивації. Це включає в себе повагу, взаємодопомогу та способи підтримки членів групи в трудних ситуаціях. [20, с. 7]

Мотивація груп співробітників вимагає комплексного підходу, враховуючи особливості кожної групи та контексту роботи організації. Розуміння потреб групи та ефективне управління їхньою мотивацією є важливими компонентами успішного управління персоналом.

У процесі вивчення мотивації співробітників можна зробити висновок, що стан економіки має значний вплив на мотивацію персоналу в організації. В різні періоди економічної активності працівники можуть виявляти різні рівні мотивації, а також різні очікування від своєї роботи та відносин з роботодавцем. Стабільна економіка створює у працівників відчуття впевненості в майбутньому. Вони можуть бути більш мотивованими, знаючи, що їхнє місце роботи стабільне, а можливості для кар'єрного зростання і розвитку доступні. Умови бурхливого економічного зростання і низької безробіття робочий ринок стає більш конкурентоспроможним. В таких умовах компанії можуть активно боротися за талановитих співробітників, що може підвищити мотивацію працівників в умовах високого попиту на кваліфікований персонал. Компанії частіше інвестують у програми навчання та розвитку персоналу. Це може стати джерелом мотивації для співробітників, оскільки вони бачать можливість покращення своїх навичок і перспектив кар'єрного зростання.

Стан економіки може впливати на загальний відчуття приналежності та цінності працівника в організації. Умови сприятливої економічної обстановки працівники можуть відчувати себе більш цінними і важливими для компанії. В періоди економічного спаду і нестабільності організації можуть стикатися з фінансовими труднощами, що може призвести до заходів з економії та звільнень. Це може знизити рівень мотивації співробітників через обурення щодо збереження робочих місць, можливих зменшень заробітної плати та бонусів. [13, с. 20]

Важливо відзначити, що вплив економічних факторів на мотивацію співробітників може бути складним і залежати від конкретної ситуації в організації. Ефективне управління персоналом включає в себе адаптацію стратегій мотивації до поточної економічної обстановки та потреб персоналу.

У дослідженнях мотивації співробітників виявляється різноманіття теорій, кожна з яких вносить свій погляд на фактори, що мобілізують діяльність працівників. Існує безліч теорій мотивації співробітників, нижче представлені деякі з найвідоміших теорій мотивації:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу: Теорія Абрахама Маслоу є однією з найвідоміших теорій мотивації в психології. У статті "A Theory of Human Motivation," опублікованій в 1943 році, Маслоу вперше представив її. Ця теорія стала важливим інструментом для розуміння внутрішніх мотивів людини та їх впливу на її поведінку на робочому місці і в суспільстві взагалі. Ієрархія потреб Маслоу складається з п'яти рівнів, що представляють різні категорії потреб, від базових фізіологічних до вищих рівнів самореалізації:

- фізіологічні потреби: базові потреби, такі як їжа, вода, тепло і сон, які людина прагне задовольнити для підтримки свого фізичного благополуччя;

- потреби в безпеці: коли фізіологічні потреби задоволені, людина прагне забезпечити фізичну безпеку, стабільність і захист від потенційних небезпек;

- соціальні потреби: на більш високому рівні ієрархії людина шукає соціальних взаємодій, прийняття і включення в суспільство, формуючи близькі відносини з оточуючими;

- потреби в повазі: коли соціальні потреби задоволені, стає важливим відчуття поваги, як до себе, так і з боку інших. Це включає визнання досягнень і позитивну оцінку власної цінності;

- потреби в самореалізації: на самому верхньому рівні ієрархії знаходяться потреби в самореалізації, пов'язані з реалізацією особистого потенціалу, досягненням особистих цілей і здійсненням власних творчих прагнень.

Теорія Маслоу передбачає, що людина прагне задовольнити більш низькі рівні потреб перед переходом до більш високих. Коли нижчі рівні задоволені, вони перестають служити мотиваторами, і увага зміщується до більш високих рівнів. Застосування до сфери праці розуміння ієрархії потреб може допомогти організаціям створювати умови, що сприяють задоволенню різноманітних потреб працівників, що в свою чергу може позитивно вплинути на їх мотивацію та продуктивність. [21, с. 120]

2. Теорія очікування В. Врума: Теорія Віктора Врума була представлена в 1964 році в його статті "Work and Motivation". У цій теорії Врум запропонував модель мотивації, яка стверджує, що люди приймають рішення про те, які дії вжити на основі очікуваних результатів цих дій і оцінки їхньої цінності для досягнення особистих цілей.

Теорія очікування Врума стала однією з ключових моделей в організаційній психології та теорії мотивації:

- очікування (Expectancy): цей аспект теорії вказує на те, наскільки співробітник вірить, що його зусилля призведуть до досягнення конкретної

цілі. Якщо особа очікує, що його праця буде винагороджена досягненням поставленої цілі, ймовірність того, що він буде мотивований, збільшується.

- цінність результату (Valence): є ключовим аспектом мотивації співробітників, що визначає ступінь привабливості і значущості очікуваних результатів праці для особи. Цей концепт виражає, наскільки сильно людина цінує або бажає отримати конкретні результати в результаті своїх зусиль на робочому місці. Цінність результату тісно пов'язана з особистими цілями, потребами та вподобаннями працівника.

- інструментальність (Instrumentality): цей аспект пов'язаний із впевненістю співробітника в тому, що існує пряма зв'язок між його зусиллями та досягненням бажаного результату. Якщо людина впевнена в тому, що її зусилля будуть ефективними і призведуть до бажаного результату, це зміцнює її мотивацію.

Теорія очікування Врума передбачає, що мотивація залежить не тільки від того, які результати можуть бути досягнуті, але і від того, наскільки ймовірними і цінними ці результати здаються індивідууму. Це означає, що оцінка особою своїх можливостей досягнення цілі, важливість цієї цілі та переконання в тому, що зусилля призведуть до успіху, є ключовими чинниками, що впливають на його мотивацію на робочому місці. [18, с. 100]

3. Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга: Теорія Фредеріка Герцберга була представлена в 1959 році у статті під назвою "The Motivation to Work". Вона також відома як Теорія Герцберга-Мауера і представляє концепцію, в межах якої мотиваційні фактори на робочому місці розділяються на дві категорії: гігієнічні чинники і мотивуючі чинники.

Мотиватори (фактори задоволення):

- досягнення: співробітники прагнуть виконання завдань і досягнення цілей, що приносить їм задоволення від власних успіхів.

- визнання: відзначені досягнення та внесок співробітника в роботу, підкреслюючи його важливість для організації.

- ріст і розвиток: можливість професійного та особистісного росту вважається потужним мотиваційним фактором.

- відповідальність: дати співробітнику відчуття відповідальності за виконання конкретних завдань стимулює його взаємодії та ефективність.

Гігієнічні фактори (фактори незадоволення):

- зарплата: базова компенсація вважається фактором запобігання незадоволенню. Однак, хоча низька зарплата може викликати невдоволення, її збільшення не призведе до тривалої мотивації.

- умови праці: безпечні та комфортні умови праці необхідні для запобігання негативним емоціям, але їх наявність сама по собі не мотивує співробітників.

- міжособистісні відносини: добрі відносини з колегами та керівництвом створюють сприятливу атмосферу, але їх відсутність призводить до незадоволення.

Теорія Герцберга підкреслює, що усунення гігієнічних факторів лише запобігає незадоволенню, але не стимулює тривалу мотивацію. Для цього необхідно активувати мотиватори, створюючи умови для самореалізації, особистого і професійного росту. Увага до обох категорій факторів дозволяє організаціям будувати повноцінні мотиваційні стратегії, підвищуючи ефективність роботи та задоволеність персоналу. Теорія Герцберга суттєво вплинула на галузь управління персоналом та теорію мотивації, збагачуючи її розуміння динаміки трудових відносин та факторів, що впливають на задоволення співробітників на робочому місці. [15, с. 111]

4. Теорія справедливості Я. Стейса: Теорія була представлена в 1963 році у статті "An Experimental Investigation of the Economic Value of Justice." Це концепція, що досліджує сприйняття справедливості в робочому

середовищі та її вплив на мотивацію співробітників. Стейс вважає, що люди прагнуть до справедливості у розподілі ресурсів та винагород на робочому місці. Якщо вони вважають, що звернення до них несправедливе, це може вплинути на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Основні положення теорії:

- відносність: справедливість оцінюється порівняльно. Співробітники порівнюють свій внесок та винагороду з внеском та винагородою інших.

- сприйняття несправедливості: якщо співробітник вважає, що його винагорода не відповідає його внеску, це створює сприйняття несправедливості.

Справедливість в розподілі:

- рівноправ'я: справедливість досягається, коли внутрішній внесок (зусилля, навички) відповідає внутрішній винагороді (заробітна плата, визнання).

- рівність внеску та винагороди: люди прагнуть до того, щоб їхні власні внески були визнані та винагорода відповідним чином.

Справедливість в процедурах:

- участь у прийнятті рішень: можливість брати участь у процесі прийняття рішень вважається справедливою процедурою.

- транспарентність: відкритість та прозорість у розподілі винагород і ресурсів сприймаються як справедливість.

Справедливість в міжособистісних відносинах:

- рівноправ'я в відносинах: чесні, поважні відносини з колегами та керівництвом вважаються важливими для справедливості.

Вплив несправедливості:

- деструктивний вплив: сприйняття несправедливості може призвести до деструктивних наслідків, таких як невдоволення, моральний спад, конфлікти на робочому місці.

Застосування в організаціях:

- раціональні адаптації: співробітники можуть приймати раціональні адаптації, такі як зміна рівня зусиль або перегляд сприйняття внеску, щоб відновити справедливість.

Теорія справедливості Яна Стейса підкреслює важливість справедливого та рівноправного ставлення до співробітників для забезпечення їхньої мотивації та ефективності. Організації, які приділяють увагу справедливості в розподілі винагород та процедур, можуть створювати більш підтримуюче та продуктивне робоче середовище. Теорія справедливості Я. Стейса має значущий вплив на галузь управління персоналом та соціальної психології. Вона допомагає зрозуміти, як сприйняття справедливості впливає на мотивацію, задоволеність роботою та ефективність організації. [27, с. 20]

5. Теорія Х та Y Д. МакГрегора: Теорія Х та Y була розроблена американським психологом і менеджером Дугласом МакГрегором у 1960 році в рамках його роботи "Людська сторона підприємства". Ця теорія представляє два різних підходи до управління персоналом та погляди на сутність людини в організації.

Теорія Х:

- погляд на сутність людини: уявлення, що люди в основному ліниві, не люблять працювати, уникають відповідальності та віддають перевагу бути контрольованими та направляються.

- структура та контроль: передбачає, що для досягнення цілей організації необхідний суворий контроль, система покарань та заохочень, а також детальне регулювання праці.

- типове керівництво: авторитарне, орієнтоване на контроль та нагляд.

Теорія Y:

- погляд на сутність людини: передбачає, що люди природжені прагнуть до активності, відповідальності, власного розвитку та

самореалізації. Праця сприймається не як покарання, а як засіб самовираження та задоволення потреб.

- саморегулювання та ініціатива: люди можуть самостійно контролювати свою роботу та брати ініціативу в розв'язанні завдань.

- участь у прийнятті рішень: організації повинні створювати умови для участі співробітників у процесі прийняття рішень, підтримувати їхню творчість та самостійність.

- типове керівництво: децентралізоване, орієнтоване на участь, з акцентом на розвиток потенціалу співробітників.

Теорія Х та Y стала важливим внеском у розуміння людської поведінки в організації та вплинула на практику управління, наголошуючи на важливості створення умов для мотивації та розвитку співробітників. [8, с. 120]

6. Теорія справедливості винагородження С. Адамса, також відома як Теорія Еквіті (Equity Theory), була представлена Стейсі Адамсом у 1963 році. Ця теорія досліджує сприйняття справедливості у розподілі винагород у організації та її вплив на мотивацію працівників.

Основні положення теорії:

- Справедливість сприймається як важливий фактор мотивації, не стільки через абсолютну кількість винагород, скільки через сприйняття справедливості у їх розподілі.

- Компаративна оцінка: працівники порівнюють свій внутрішній внесок (зусилля, професійні навички) та внутрішні винагороди (задоволення від роботи) з внутрішнім внеском та винагородами інших.

Елементи теорії:

- Внутрішні внески: це зусилля, відданість, професійні навички, особисті характеристики, які працівник вносить у роботу.

- Внутрішні винагороди: це рівень задоволення від роботи, відчуття самореалізації, професійний ріст.

- Зовнішні внески: внески інших працівників, які впливають на загальний успіх організації.

- Зовнішні винагороди: зовнішнє визнання, зарплата, статус в організації.

Визначення справедливості:

- Справедливість досягається, коли відношення внутрішніх внесків до внутрішніх винагород працівника відповідає відношенню внутрішніх внесків до внутрішніх винагород інших.

- Несправедливість відчувається, коли це відношення незбалансоване.

Реакції на несправедливість:

- Уникання несправедливості: працівники можуть змінювати свої внески (зусилля, відданість) або сприйняті винагороди для відновлення справедливості.

- Зміна порівняння: працівники можуть змінювати своїх порівнюваних колег для більш справедливої оцінки.

Застосування в практиці:

- Розробка справедливих систем винагород: організації повинні прагнути до створення справедливих систем винагород та визнання внутрішніх внесків працівників.

Теорія справедливості винагородження Адамса попереджує організації про те, щоб уникати сприйняття несправедливості в розподілі винагород, що може знизити мотивацію та призвести до невдоволення серед персоналу. Створення справедливих систем винагород є ключовим аспектом для підтримання високого рівня мотивації та ефективності праці. Порівнюючи перераховані теорії мотивації працівників у умовах ринкової економіки, можна знайти реальні приклади застосування цих теорій:

- Теорія Х і Y Д. МакГрегора: компанія ABC, слідуючи принципам Теорії Y, визнає потенціал працівників та створює умови для їх участі в

процесі прийняття рішень. Компанія впроваджує децентралізоване управління та активно підтримує ідеї та ініціативи своїх працівників.

- Теорія двофакторної мотивації Ф. Герцберга: компанія EFG фокусується не тільки на усуненні факторів невдоволення (гігієнічні фактори, такі як умови праці), але і на створенні умов для мотивації (мотиваційні фактори, такі як можливості для саморозвитку). Це може включати в себе навчання, програми особистого та професійного росту.

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу: Компанія KLM звертає увагу не тільки на фізіологічні потреби працівників (наприклад, умови праці), але і на соціальні та естетичні потреби. Вона створює умови для того, щоб працівники відчували свою важливість, розвивалися професійно та соціально в колективі. [33, с. 26]

Теорії мотивації працівників суттєво вплинули на область психології управління персоналом, надаючи розуміння того, які фактори можуть стимулювати людей на робочому місці. Теорії мотивації виділяють індивідуальні різниці в виборах, потребах та очікуваннях працівників. Управління персоналом стало більш орієнтованим на індивіда, враховуючи унікальні мотиваційні фактори різних працівників. Багато теорій мотивації спрямовані на стимулювання продуктивності через розуміння того, що мотивує працівників. Управлінці використовують ці знання для створення систем винагород, які відповідають потребам та очікуванням персоналу. Теорії мотивації також допомагають у підвищенні задоволеності працівників. Розуміння того, які фактори впливають на відчуття задоволеності, дозволяє розробляти стратегії для поліпшення робочого середовища та умов праці. З урахуванням того, що теорії мотивації враховують динамічні потреби та очікування людей, управління персоналом стало більш гнучким і здатним адаптуватися до змін у суспільстві та бізнес-середовищі. Багато теорій акцентують на важливості лідерства, міжособистісних відносинах та комунікації в мотивації

співробітників. Ці аспекти стали фокусом в навчанні керівників та менеджерів. Впливають на формування корпоративної культури, заснованої на цінностях, місії та підтримці розвитку співробітників. Теорії мотивації забезпечують інструменти для створення спеціалізованих методів управління, наприклад, систем винагород, програм навчання та розвитку персоналу, а також стратегій для підтримки балансу між роботою та особистим життям. В цілому теорії мотивації допомогли створити більш гуманні та ефективні методи управління персоналом, враховуючи психологічні аспекти трудових відносин і створюючи умови для максимальної мотивації та продуктивності співробітників. [10, с. 100]

1.2 Роль мотивації в процесі управління персоналом

Управління організацією - це комплекс заходів, спрямованих на планування, координацію, контроль і регулювання ресурсів та процесів організації для досягнення її стратегічних цілей. Це включає в себе прийняття рішень, розробку стратегій, розподіл ресурсів, організацію роботи персоналу та контроль за виконанням поставлених завдань.

Управління персоналом — це велика галузь управління, яка займається плануванням, організацією, координацією та контролем діяльності персоналу в організації. Вона охоплює різні аспекти управління людьми на робочому місці та спрямована на досягнення стратегічних цілей і завдань організації через ефективне використання людських ресурсів. Цей процес включає кілька етапів, кожен з яких відіграє свою роль в забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами:

1. Планування персоналу:

- Визначення потреб у робочій силі відповідно до цілей і стратегій організації.
- Розробка планів найму, навчання та розвитку співробітників.

2. Найм і підбір:

- Пошук, привертання та відбір кваліфікованих кандидатів для працевлаштування в організації.

- Проведення співбесід, аналіз резюме, перевірка референцій.

3. Оцінка та управління продуктивністю:

- Встановлення чітких цілей та очікувань для співробітників.

- Регулярна оцінка та зворотний зв'язок за виконання завдань, визначення потреб у навчанні та розвитку.

4. Навчання та розвиток:

- Надання співробітникам можливостей для здобуття нових навичок і знань.

- Розробка програм навчання, семінарів, тренінгів.

5. Мотивація та стимулювання:

- Розробка та впровадження систем винагород та заохочень.

- Підтримка мотивації співробітників через визнання, кар'єрний ріст, надання бонусів.

6. Управління конфліктами та вирішення проблем:

- Робота з конфліктами всередині команди або між співробітниками.

- Надання засобів і методів для вирішення проблем всередині колективу.

7. Звільнення та відхід:

- Управління процесом звільнення, включаючи проведення вихідних інтерв'ю та оцінку причин відходу.

- Розробка політики виходу та підтримка вихідних співробітників.

8. Створення сприятливої корпоративної культури:

- Робота над формуванням та підтриманням корпоративної культури, яка сприяє ефективному взаємодії та досягненню загальних цілей. Процес управління персоналом вимагає уваги до індивідуальних потреб співробітників, постійного аналізу ефективності методів управління та прагнення створення умов для професійного зростання і задоволення персоналу. Мотивація є невід'ємною частиною у створенні робочих умов

для співробітників та відіграє ключову роль у управлінні персоналом, суттєво впливаючи на продуктивність, ефективність та задоволеність персоналу. [13, с. 130]

Кількість зусиль, які організація вкладає в питання мотивації персоналу, залежить від багатьох чинників, таких як розмір і тип організації, особливості галузі, структура персоналу, корпоративна культура та конкретні потреби співробітників. Мотивацію персоналу не слід розглядати як одноразову подію. Це має бути постійний процес, вбудований у загальний підхід до управління. Керівник повинен приділяти достатньо часу для розуміння індивідуальних потреб та мотиваторів кожного співробітника. Індивідуальний підхід до мотивації може вимагати додаткових зусиль та часу, але зазвичай це більш ефективно. Регулярні огляди продуктивності та зворотний зв'язок створюють можливість обговорення цілей, досягнень та потреб співробітників — це час, коли керівник може обговорити питання мотивації. Керівник повинен виділяти час для навчання та розвитку своїх співробітників, це може включати в себе навчання новим навичкам, надання можливостей для кар'єрного росту та підтримку в саморозвитку. У періоди кризи чи змін керівник може потребувати приділяти додаткову увагу мотивації для підтримки співробітників у складних умовах. Керівник повинен бути активним учасником формування корпоративної культури та забезпечувати ефективну комунікацію. Це також є частиною процесу мотивації. Не існує конкретних часових рамок, коли керівник повинен приділяти увагу мотивації, але важливо, щоб ці зусилля були систематичними, цілеспрямованими і адаптованими до конкретних обставин організації та її співробітників. [44]

Відсутність програми мотивації всередині організації може призвести до ряду негативних наслідків, які можуть вплинути на ефективність та загальний стан колективу. Наприклад, деякі з можливих результатів:

Відсутність мотивації: співробітники можуть втрачати інтерес та відданість своїй роботі. Відсутність мотивації може призвести до погіршення продуктивності та зниження якості роботи;

Погіршення продуктивності: без стимулювання та заохочення співробітників продуктивність може знижуватися. Відсутність мотивації може впливати на виконання завдань, терміни та результативність;

Втрата талантів: талановиті та висококваліфіковані співробітники можуть шукати місця з більш мотивуючим середовищем, що може призвести до втрати цінних кадрів для організації;

Низьке задоволення: співробітники можуть відчувати відсутність визнання та задоволення від своєї роботи. Це може призвести до загального негативного клімату в колективі;

Конфлікти та напруження: відсутність чітких мотиваційних програм може стати джерелом конфліктів та напруженості в колективі, особливо якщо співробітники відчують нерівність у винагородженні та визнанні.

Зменшення лояльності: співробітники можуть втрачати лояльність до організації, якщо не бачать вираженої турботи про їхні потреби та бажання. Це може сказатися на текучості кадрів та загальному рівні задоволення;

Відсутність інновацій та ініціатив: без мотивації співробітники можуть не проявляти ініціативу та не прагнути до інновацій. Це може призвести до застою та упущення можливостей для розвитку;

Погіршення моралі: низький рівень мотивації може вплинути на загальний настрій в організації. Співробітники можуть стати менш комунікабельними та більш схильними до негативного ставлення до роботи. [24, с. 20]

Роль керівництва в стимулюванні мотивації співробітників є дуже значущою. Ефективне керівництво може створювати умови, в яких працівники відчують себе важливими, цінними та мотивованими до досягнення високих результатів. Керівництво повинно прагнути розуміти

індивідуальні потреби, інтереси та цінності кожного співробітника. Це дозволяє створювати персоналізовані стратегії мотивації. Регулярний зворотний зв'язок допомагає співробітникам розуміти, як вони виконують свої обов'язки, та отримувати підтримку у своєму професійному зростанні. Керівництво повинно піклуватися про те, щоб робоче середовище було підтримуючим та мотивуючим. Це може включати в себе створення командного духу та підтримку співпраці. Лідери всередині організації повинні володіти лідерськими навичками, щоб надихати та мотивувати своїх підлеглих. Це включає в себе вміння спілкуватися, створювати візію, делегувати завдання та бути підтримуючими. Керівництво повинно гнучко адаптуватися до змін всередині та поза організацією. Вміння управляти кризами, приймати необхідні зміни та підтримувати команду в періоди невизначеності важливо для підтримання мотивації. В цілому, керівництво відіграє ключову роль у створенні умов, що сприяють високій мотивації та ефективності співробітників. Вони не лише виступають у ролі лідерів, але й стають джерелом натхнення та підтримки для своїх команд. [19, с. 32]

Ставлення керівництва до недостатньо мотивованих працівників може варіюватися в залежності від стилю управління, корпоративної культури та конкретних обставин. Керівництво може почати з розбору причин недостатньої мотивації. Це може включати в себе обговорення з працівниками, проведення анкет, співбесід або інших форм зворотного зв'язку для визначення факторів, що впливають на їхню мотивацію. Керівництво може надавати працівникам необхідну підтримку та ресурси для виконання їх завдань. Це включає в себе надання навчання, розвитку, доступу до інформації та інших засобів, необхідних для успішної роботи. Важливо включення працівників у процес управління та прийняття рішень, особливо щодо їх обов'язків та мотивації. Це може створити відчуття належності та підвищити ступінь взаємодії. Керівництво повинно чітко формулювати цілі та очікування, щоб працівники могли розуміти, що від

них очікується. Сприяння та визнання заслуг працівників можуть значно підвищити їх мотивацію. Це може виражатися як матеріальними винагородами, так і нематеріальними формами визнання. Керівництво може допомагати працівникам досягати балансу між роботою та особистим життям. Це включає в себе гнучкий графік роботи, можливості для відпусток та інші заходи, що сприяють задоволенню роботою. Керівництво може впроваджувати та вдосконалювати мотиваційні програми в організації. Це можуть бути програми заохочення, системи бонусів, можливості для кар'єрного росту та інші стимули. Керівництво може застосовувати індивідуальний підхід до працівників, враховуючи їх унікальні потреби та мотивації. Це може включати в себе обговорення особистих та професійних цілей кожного працівника. Керівництво, визнаючи важливість мотивації для ефективності роботи, прагне створити стимулююче середовище та реагувати на фактори, які заважають повноцінній мотивації співробітників. [4, с. 200]

Існують різні метрики та методи вимірювання рівня задоволення співробітників та їх мотивації. Вони допомагають оцінити, наскільки працівники задоволені своєю роботою, робочим оточенням, можливостями для розвитку та іншими аспектами професійної діяльності. Деякі з популярних метрик у цій області включають:

Опитування задоволення:

Індекс задоволення праці (ESI): опитування, спрямоване на вимірювання загального задоволення співробітників.

Net Promoter Score (NPS): більш широка метрика для оцінки задоволення клієнтів, яку також можна використовувати для вимірювання задоволення співробітників.

Аналіз текучості кадрів:

Рівень текучості кадрів: відсоткове співвідношення кількості співробітників, які покинули компанію, до загальної кількості

співробітників. Високий рівень текучості може свідчити про проблеми з задоволенням.

Метрики ефективності:

Ключові показники продуктивності (KPI): відстеження досягнення цілей та результатів роботи співробітників може служити показником їхньої мотивації та ефективності.

Професійний розвиток:

Відсоток участі в навчанні та розвитку: вимірювання того, скільки співробітників активно бере участь у програмах навчання та розвитку, може служити показником інтересу до професійного зростання.

Зворотний зв'язок:

Регулярні огляди та оцінки: проведення регулярних розмов про продуктивність та надання зворотного зв'язку допомагає оцінити мотивацію та потреби співробітників.

Баланс роботи та особистого життя:

Відпустки та переробки: виявлення співробітників, які регулярно відпускаються або, навпаки, часто працюють поза робочим часом, може бути показником рівня задоволення та мотивації.

Рівень участі:

Участь в корпоративних заходах та ініціативах: високий рівень участі може свідчити про позитивне сприйняття компанії співробітниками.

Культура зворотного зв'язку:

Частота обміну зворотнім зв'язком: вимірювання того, наскільки часто співробітники обмінюються зворотнім зв'язком один з одним та з керівництвом, може бути показником відкритої та підтримуючої культури. Використання цих метрик може допомогти компаніям визначити, наскільки успішно вони управляють мотивацією та задоволенням свого персоналу.
[25, с. 40]

Розглянемо реальні приклади систем мотивації в різних компаніях:

Zappos (Великобританія): компанія, відома своєю увагою до клієнтів, також ставить у центр уваги своїх працівників. Вони пропонують різноманітні бонуси, програми навчання і розвитку, а також спеціальні умови праці, створюючи тим самим мотиваційне середовище.

Spotify (Швеція): компанія активно використовує систему премій та бонусів для стимулювання творчої активності та досягнення ключових цілей. Крім того, в них високий рівень корпоративної відкритості і прозорості.

EPAM Systems: компанія пропонує конкурентоспроможні зарплати, програми навчання, можливості для кар'єрного зростання і участь в цікавих проектах. Це сприяє задоволеності працівників та привертає нових талантів. Grammarly: компанія акцентує увагу на професійному та особистому розвитку працівників, надаючи доступ до навчальних програм, майстер-класів і наставництва. [36, с. 30]

Отже, можна зробити висновок, що мотивація відіграє ключову роль у керівництві персоналом та загальному успіху компанії. Добре розроблені та ефективні системи мотивації можуть значно підвищити продуктивність, рівень задоволеності працівників та, як наслідок, конкурентоспроможність підприємства. Однак погана мотивація може призвести до невдоволення працівників, зниження ефективності та навіть втрати кваліфікованих кадрів.

У керівництві персоналом важливо розуміти, що мотивація не обмежується лише фінансовими стимулами. Вона може бути внутрішньою, пов'язаною з задоволенням від самого процесу роботи, визнанням, можливістю професійного розвитку та іншими факторами. Мотивація є рушійною силою продуктивності та енергії в організації. Ефективні стратегії мотивації допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, зміцнюють зв'язки між працівниками та компанією, а також сприяють досягненню спільних цілей. Ключова роль мотивації полягає в

стимулюванні працівників до досягнення високих результатів та постійного вдосконалення своїх професійних навичок. Вплив гарної мотивації на успіх компанії: підвищення продуктивності, покращення задоволеності працівників, приваблення та утримання талантів, зменшення текучості кадрів.

Вплив поганої мотивації на успіх компанії: зниження продуктивності, невдоволення працівників, втрата талантів, погіршення репутації компанії, і, як наслідок, нездатність компанії конкурувати на ринку праці. [38, с. 115]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ЗАКЛАДІ КУЛЬТУРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика закладу культури. Статут Миколаївського академічного обласного театру ляльок.

Миколаївський академічний обласний театр ляльок (далі – Театр) – заклад культури, заснований на спільній власності територіальних громад, сіл, селищ, міст Миколаївської області, інтереси яких у межах повноважень, визначених чинним законодавством України, представляє Миколаївська обласна рада (далі – Власник). [45]

Орган управління Театром: Миколаївська обласна державна адміністрація (далі – Орган управління майном).

Повне найменування Театру: українською мовою: Миколаївський академічний обласний театр ляльок; англійською мовою: Mykolayiv academic regional puppet theater. Місце знаходження Театру: вул. Потьомкінська, буд. 53, м. Миколаїв, Україна, 54001.

Метою діяльності Театру є розвиток театрального мистецтва і театральної справи, формування та задоволення потреб населення області у театральному мистецтві.

Основними завданнями Театру є:

- створення вистав на високому художньому рівні;
- виховання у підростаючого покоління естетичного смаку;
- організація гастрольної діяльності як в Україні, так і за її межами;
- культурно-просвітницька діяльність;
- проведення та участь у національних та міжнародних конкурсах, фестивалях та інших культурних заходах; організація культурно-творчих обмінів, пов'язаних із пропагандою кращих зразків театрального мистецтва як в Україні, так і за її межами;

- надання платних послуг населенню та виконання робіт з організації культурного дозвілля громадян, у тому числі шляхом створення суспільно-культурних центрів, студій, виступів артистів тощо;
- організація професійної освіти, відпочинку і дозвілля громадян;
- реалізація сувенірної продукції і квитків;
- продюсерська діяльність;
- організація презентацій;
- виробництво товарів та надання послуг, що здійснюються виробничими службами і цехами Театру;
- інші види діяльності, що відповідають меті створення Театру і не заборонені чинним законодавством України.

Театр є юридичною особою. Прав та обов'язків юридичної особи Театр набуває з дня його державної реєстрації. Театр має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в установах банків, органах державної казначейської служби України, печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, кутовий штамп і бланки зі своїм найменуванням. Театр може мати знак для товарів та послуг, який реєструється відповідно до чинного законодавства. [45]

Майно Театру є спільною власністю територіальних громад сіл, селищ, міст Миколаївської області і закріплюється за ним на праві оперативного управління. Театр не має права безоплатно передавати належне йому майно іншим юридичним особам чи громадянам, крім випадків, передбачених законом.

Театр самостійно планує свою творчо-виробничу діяльність і визначає перспективи свого розвитку, добирає репертуар, виходячи із завдань (цілей), передбачених Статутом, наявності власних творчих можливостей, матеріальних і фінансових ресурсів.

Головною формою планування та організації діяльності Театру є власні поточні та перспективні плани творчо-виробничого та соціального розвитку, затверджені директором Театру. Планом передбачається розвиток матеріально-технічної бази: будівництво, реконструкція, капітальний ремонт приміщень, технічне переоснащення та модернізація обладнання, створення необхідних матеріальних умов для вирішення соціальних проблем, створення, публічне виконання та публічний показ вистав, організація гастролей, фестивалів, конкурсів, оглядів, театральних концертних програм. [43]

Заклад є неприбутковою юридичною особою. Фінансово-господарська діяльність Театру провадиться відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту. Фінансується за рахунок обласного бюджету та інших джерел, не заборонених чинним законодавством України. Театр здійснює господарську діяльність у межах бюджетних асигнувань та на основі оперативного управління майном.

Театр самостійно здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складає статистичну інформацію, а також надає згідно з вимогами чинного законодавства України відповідним органам фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї діяльності.

Директор – художній керівник та головний бухгалтер Театру несуть персональну відповідальність за дотримання порядку ведення і достовірність бухгалтерського обліку, статистичної та фінансової звітності.

Фонд розвитку виробництва створюється за рахунок коштів відрахувань від чистого прибутку в порядку, передбаченому чинним законодавством. Кошти фонду використовуються для розвитку матеріально-технічної бази Театру. Напрями витрат фонду визначаються кошторисом Театру.

Фонд заохочення та фонд соціального розвитку створюються і використовуються в розмірах, установлених чинним законодавством. Доходи (прибутки) Театру використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання, реалізацію мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених цим Статутом.

Театр очолює директор Театру – художній керівник, який призначається на посаду за результатами відповідного конкурсу шляхом укладання з ним контракту, на підставі рішення Власника в установленому чинним законодавством порядку. Директор театру – художній керівник звільняється з посади на підставі рішення Власника в установленому чинним законодавством порядку. [45]

Директор – художній керівник Театру несе повну персональну відповідальність за стан та діяльність Театру:

- діє без доручення від імені Театру, представляє його інтереси в усіх державних органах, органах місцевого самоврядування, судах, на підприємствах, в установах та організаціях;
- розпоряджається коштами та майном Театру відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту;
- видає довіреності на представництво та захист інтересів у суді та інші довіреності, необхідні для забезпечення діяльності Театру;
- укладає договори та угоди, які пов'язані з діяльністю Театру, відкриває в установах банків, органах державної казначейської служби України розрахункові та інші рахунки, необхідні для забезпечення діяльності Театру;
- самостійно визначає структуру, затверджує Положення про структурні підрозділи, розробляє кошторис, штатний розпис Театру в межах визначеної граничної чисельності та фонду оплати праці його працівників у встановленому чинним законодавством порядку;

- здійснює керівництво колективом Театру, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, створює необхідні умови для підвищення фахового і кваліфікаційного рівня працівників;
- укладає контракти з художнім та артистичним персоналом Театру призначає на посаду і звільняє з посади своїх заступників, розподіляючи функції та повноваження між ними згідно з вимогами чинного законодавства України, затверджує їх посадові інструкції;
- призначає на посаду та звільняє з посади головного бухгалтера, керівників структурних підрозділів, інших працівників Театру згідно з вимогами чинного законодавства України, затверджує їх посадові інструкції;
- застосовує до працівників Театру засоби заохочення та накладає дисциплінарні стягнення, передбачені чинним законодавством України;
- встановлює працівникам конкретні розміри премій, винагород, надбавок і доплат згідно з умовами, передбаченими колективним договором, та відповідно до вимог чинного законодавства України;
- у межах своєї компетенції видає накази та інші обов'язкові для виконання усіма працівниками акти, контролює їх виконання;
- у разі необхідності видає спільні накази з керівниками інших підприємств, установ та організацій;
- затверджує поточні та перспективні плани творчо-виробничого та соціального розвитку Театру;
- забезпечує дотримання вимог щодо охорони праці, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм, техніки безпеки;
- у разі потреби створює художню раду або інші дорадчі органи;

- вирішує інші питання, віднесені чинним законодавством України, Органом управління майном, цим Статутом та контрактом до компетенції директора.

Взаємовідносини колективу і директора – художнього керівника, питання організації творчо-виробничого процесу, охорони праці, соціального розвитку регулюються чинним законодавством України та цим Статутом.

У разі тимчасової відсутності директора – художнього керівника його функції згідно з наказом покладаються на одного із його заступників.

Повноваження трудового колективу Театру реалізуються загальними зборами та через його виборні органи. Для представництва інтересів трудового колективу на загальних зборах трудовий колектив може обирати будь-які органи, до складу яких не може входити директор – художній керівник Театру. Члени виборного органу не можуть бути звільнені з роботи або переведені на інші посади з ініціативи адміністрації Театру без згоди виборного органу колективу та урахування вимог чинного законодавства України. [49]

До компетенції зборів трудового колективу належать:

- укладання та переукладання колективного договору з адміністрацією Театру;
- затвердження Правил внутрішнього трудового розпорядку, розгляд інших основних положень, які регламентують діяльність Театру;
- розгляд результатів роботи трудового колективу за рік.

Збори трудового колективу Театру проводяться за необхідності, але не рідше одного разу на рік. З метою врегулювання виробничих, трудових соціально - економічних відносин, узгодження інтересів трудового колективу та адміністрації Театру, а також питань охорони праці, соціального розвитку відповідно до чинного законодавства України

укладається колективний договір. Право укладення колективного договору від імені Власника надається директору – художньому керівнику Театру, а від імені трудового колективу - уповноваженому ним органу (профспілковому комітету).

Відповідно до чинного законодавства та міжнародного права Театр здійснює міжнародне співробітництво та зовнішньоекономічну діяльність у галузі культури, зокрема:

- організовує та проводить міжнародні свята, фестивалі, конкурси тощо;
- бере участь у реалізації міжнародних програм з підготовки та підвищення кваліфікації фахівців.

Предметом міжнародного співробітництва Театру є:

- демонстрування театральних творів України за кордоном;
- здійснення взаємного обміну театральною інформацією, вивчення міжнародного досвіду організації театральної справи;
- проведення міжнародних конференцій, конгресів, симпозіумів; організація спільної підготовки театральних працівників.

На добровільних засадах Театр може входити до міжнародних культурно-освітніх асоціацій, об'єднань, організацій, брати участь у міжнародних культурних програмах, нарадах в установленому чинним законодавством порядку та з урахуванням цього Статуту. [45]

2.2. Аналіз системи мотивації закладу культури

Перед тим, як перейти до аналізу мотивації в театрі ляльок хочу доповнити історією театру.

Миколаївський театр ляльок народився у грудні 1970 року під керівництвом першого директора, А.Д.Бавшини. У свою акторську групу театр вивів талановиту творчу молодь, яку відібрали за конкурсом. Перший театральний сезон розпочався через дев'ять місяців за виставою

"Восставшие джунгли" за п'єсою С. Когана і С. Єфремова. Тривалий період театр існував без власного постійного приміщення та фактично був "театром на колесах". У 1972 році, за рішенням міськвиконкому, приміщення клубу працівників радянської торгівлі було передано Миколаївському театру ляльок. [42]

Колектив вклав багато зусиль у те, щоб театр не лише був атмосферним і святковим, але й створював казковий та загадковий настрій. У вересні 1976 року театр відзначив відкриття шостого театрального сезону у "Домі казок" новою казкою – феєрією "Руслан і Людмила" за поемою О. С. Пушкіна.

Незважаючи на наявність власного приміщення, театр ляльок залишається завжди в русі. Актори несуть свою виховну місію у малі міста та села, виїжджають до шкіл, інтернатів та зон відпочинку. Їх запрошують на гастролі до великих міст нашої країни та за кордон. Театр брав участь у престижних фестивалях, конкурсах, оглядах та змаганнях, змагаючись за визнання та подальший розвиток.

З початку 1994 року Миколаївський обласний театр ляльок взяла під своє керівництво Терещенко Вікторію Петрівну. Тодішня будівля театру перебувала у стані напівзруйнованості, але під новим, молодим керівництвом театр був реконструйований та відремонтований.

У 1995 році в Німеччині, на фестивалі Північних країн, вистава для дорослих "Вар'єте "Сerpантин", або ляльки можуть все" отримала визнання та диплом I ступеня. Успіх театру також був відзначений дипломами на різних фестивалях в Україні, включаючи "Золотий телесик" у Львові (1996, "Куручка Ряба"), "Подільська лялька" у Вінниці (1999, "Песнь о Русалочке"), і "Інтерлялька" в Ужгороді (2008, "Гидке каченя"). У 2000 році театр отримав визнання в Донецьку за виставу "Щуча".

Великою подією стало створення театром вистави "Любов, любов" для дорослих за мотивами "Декамерона" Боккаччо, що відбулося вперше за багато років. [45]

Театр входить до п'ятірки найкращих театрів України, представляючи щорічно 650 вистав, проводячи 4-7 нових постановок та залучаючи 45 тисяч глядачів. Директор театру, Вікторія Петрівна Терещенко, особисто заслуговує на визнання за успішне керівництво.

Терещенко Вікторія Петрівна має плідні зв'язки з лялькарями з різних країн та активно розвиває гастрольні тури. Ініціаторство Вікторії Петрівни також призвело до створення гастрольного туру "Театри світу – дітям" у 2013 році та участі театру у фестивалях в Білорусії в 2016 році.

Директор Терещенко Вікторія Петрівна виявляє довіру до молодих та талановитих режисерів, що приводить до створення цікавих постановок. Вона також активно підтримує благодійні акції та соціальні проекти театру, ініціюючи щорічні заходи. У 2017 році театр заснував Відкритий фестиваль театрів ляльок і студій лялькового мистецтва "Кришталева лялька".

Найвищим визнанням роботи театру стало присвоєння йому звання Академічного 8 листопада 2017 року. Наразі театр під час воєнного стану не працює стаціонарно через відсутність укриття, але гастролі країною і селами Миколаївщини допомагають залишатися в активному русі даруючи дітям та дорослим казку.

Проаналізувавши систему мотивації в театрі ляльок розглянув деякі чинників, що стимулюють артистів, керівників та інших учасників цього виду театрального мистецтва. Основні аспекти аналізу можуть включати: Творча задоволеність:

Мистецьке вираження: Здатність втілювати та виражати творчі ідеї через лялькові образи та вистави.

Робота з матеріалами: Задоволення від творчого використання різних матеріалів для створення ляльок.

Мистецька свобода: Лялькове мистецтво як форма вираження: Свобода у виборі стилю, техніки та тематики лялькових вистав.

Реалізація творчих задумів: Можливість втілити в життя власні ідеї та концепції.

Технічні виклики: Майстерність у роботі з ляльками: Здібності та вміння використовувати технічні елементи для створення ефективних лялькових персонажів.

Креативність у використанні технічних засобів: Використання різноманітних технічних елементів для досягнення особливого ефекту.

Задоволення від співпраці: Робота в колективі: Важливість ефективної командної роботи для створення та виконання вистав.

Обмін ідеями та досвідом: Задоволення від можливості обмінюватися творчими ідеями та набутим досвідом.

Матеріальні та технічні стимули: Фінансове винагородження: Задоволення від отримання гідної оплати за творчий внесок.

Доступ до нових технологій: Зацікавленість у використанні новітніх технічних можливостей у створенні лялькових вистав.

Аналіз системи мотивації в театрі ляльок дозволяє зрозуміти, як фактори та стимули впливають на творчий процес та задоволення учасників виробництва та глядачів.

Висновок щодо користі мотивації в театрі ляльок вказує на важливість створення стимулів та позитивного середовища для творчої команди. Мотивація в театрі ляльок грає визначальну роль у забезпеченні високої якості вистав та задоволення учасників, а також глядачів. Ось деякі ключові висновки:

Стимулювання творчості: Ефективна система мотивації створює сприятливу атмосферу для вираження творчості, дозволяючи артистам та технічному персоналу втілювати новаторські ідеї через лялькові образи та вистави.

Підтримка командної роботи: Мотивація сприяє формуванню та утриманню єдиної та ефективної команди. Позитивний підхід до мотивації сприяє взаємодії, обміну ідеями та вирішенню технічних та творчих завдань.

Створення якісних вистав: Мотивована команда створює вистави високої якості, оскільки має зацікавленість у досягненні виняткових результатів та задоволенні глядачів.

Природжений ентузіазм: Мотивація додає природжений ентузіазм та енергію до творчого процесу, що сприяє створенню запам'ятовуючих та вражаючих лялькових вистав.

Фінансовий та професійний розвиток: Існування стабільної системи мотивації також впливає на фінансову та професійну стійкість учасників театру ляльок, що в свою чергу підвищує рівень їхнього захоплення та обов'язків.

Отже, система мотивації в театрі ляльок стає невід'ємною частиною успішного творчого процесу, що не тільки сприяє вищим творчим стандартам, але й забезпечує задоволення та ентузіазм у всіх учасників. [44]

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ЗАКЛАДАХ КУЛЬТУРИ

Після детального аналізу організаційно-економічної структури установи культури стає можливим сформулювати висновок щодо характеристик її системи мотивації. Розглянемо ключові аспекти, опираючись на зібрані дані та проведені дослідження.

В першу чергу важливо відзначити, що організаційна структура установи тісно пов'язана з її економічним становищем. Під час аналізу стало зрозуміло, що ефективність системи мотивації тісно корелює з фінансовим становищем установи, і, таким чином, фінансові стимули відіграють значущу роль у забезпеченні високого рівня мотивації працівників.

Додатковим важливим аспектом є структура винагород та заохочень. Аналіз показав, що система мотивації установи культури передбачає не лише матеріальні заохочення, але й включає елементи нематеріального стимулювання. Визнання внеску працівників, можливості для творчого самовираження та підтримка інноваційних ідей, професійного зростання суттєво впливають на загальну мотивацію колективу. Наступним важливим аспектом є ступінь залучення працівників у процеси прийняття рішень та формування загальної стратегії установи. Дослідження показало, що в установі спостерігається низький рівень участі працівників у процесах прийняття рішень, чому слід приділити увагу при організації вдосконалення мотиваційного механізму. [27, с. 54]

Додатково варто виділити вплив корпоративної культури на систему мотивації. Аналізуючи особливості внутрішньої культури установи культури, можна виділити, що вона сприятливо впливає на взаємодії між співробітниками у робочий та неробочий час.

В результаті проведеного аналізу можна зробити обґрунтований висновок про те, які елементи системи мотивації найбільше впливають на загальну ефективність установи культури.

Отримані дані надають підставу для розробки рекомендацій з оптимізації та удосконалення існуючої системи мотивації, що, в свою чергу, може позитивно позначитися на продуктивності та успішності установи. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи театральної установи включають в себе:

1) Впровадження преміальної системи: стимулювати та заохочувати працівників театального закладу за досягнення, творчий внесок та професійний ріст. Для успішної реалізації цієї системи мотивації пропонується виконати наступне

- визначити чіткі та об'єктивні критерії, за якими буде відбуватися преміювання. Це можуть бути успішні виступи на гастрольях, творчі досягнення, участь у проектах та інші конкретні внески.
- крім фінансових премій, розглянути можливість введення нематеріальних заохочень, таких як грамоти, подячні листи, присвоєння звань або додаткові вихідні. Це може створити різноманіття в системі мотивації.
- забезпечити прозорість процесу преміювання, щоб працівники відчували, що система справедлива. Надавати пояснення, чому конкретні досягнення були відзначені, і які кроки можуть зробити працівники для підвищення своїх шансів на преміювання.
- регулярно перевіряти ефективність системи преміювання та адаптувати її згідно з зворотним зв'язком працівників.
- сприяти включенню колективу у процес визначення критеріїв преміювання. Це може бути здійснено через спільні обговорення, опитування або комітет, що представляє інтереси працівників.

- організувати спеціальні заходи для вручення премій, де акцентується увага на досягненнях кожного працівника. Це може зміцнити відчуття визнання та створити позитивну атмосферу в колективі. [10, с. 24]

2) Розвиток освітніх програм: надати співробітникам театральної установи індивідуально підібрані освітні курси для покращення їх професійних навичок. Пропонується виконати таке:

- Провести опитування або індивідуальні розмови з кожним співробітником для визначення їхніх професійних інтересів, слабких сторін і потреб у навчанні. Це дозволить створити персоналізовані освітні програми.

- Налагодити взаємовигідний контакт з освітніми установами або тренінговими центрами для надання співробітникам доступу до курсів, які відповідають їхнім потребам. Можливо, вдасться домовитися про спеціальні умови співпраці.

- Розглянути можливість впровадження онлайн-платформ для навчання, де співробітники можуть самостійно обирати курси, зручні для їхнього графіку. Це забезпечить гнучкість і зручність у процесі навчання.

- Організувати регулярні майстер-класи і воркшопи, залучаючи досвідчених професіоналів з галузі. Це створить можливість для практичного навчання і обміну досвідом між співробітниками.

- Надати можливість співробітникам регулярно надавати зворотний зв'язок щодо результатів навчання. Це дозволить адаптувати програми під їхні потреби і слідкувати за прогресом.

- Після завершення освітніх програм провести мотиваційні події, де підкреслюється важливість набутих знань і досягнень співробітників. Це створить додатковий стимул для навчання.

- Розгляньте питання можливої фінансової підтримки співробітників, які вирішують продовжити свою освіту поза запропонованими програмами.

3) Участь співробітників у процесі прийняття рішень є важливим аспектом корпоративної культури, який може суттєво вплинути на їхню

мотивацію та рівень залучення. Нижче подані більш детальні кроки для реалізації цієї стратегії:

- встановити регулярні формати зборів, на яких обговорюються важливі аспекти діяльності театрального закладу. Це може бути як загальне зібрання, так і групові зустрічі за конкретними напрямками роботи. Важливо створити атмосферу відкритості і довіри.
- залучити співробітників до роботи робочих груп з вирішення конкретних завдань або вдосконалення певних процесів. Це дозволить їм більш активно брати участь у житті закладу і вносити свій внесок.
- організувати сесії мозкового штурму для обговорення нових ідей, пропозицій і поліпшень. Важливо створити атмосферу, в якій кожен співробітник відчуває, що його думка цінна.
- надавати співробітникам достатню інформацію про поточні і майбутні події, а також результати обговорень. Важливо, щоб вони відчували себе включеними у процес прийняття рішень і бачили результати своєї участі.
- проводити регулярні огляди ефективності участі співробітників у прийнятті рішень. Оцінювати, наскільки їхні пропозиції впроваджуються, і як це впливає на загальну динаміку роботи.
- підтримувати співробітників, які виявляють ініціативу і активну участь у прийнятті рішень. Це може бути виражено як словесним визнанням, так і матеріальними винагородами. [18, с. 232]

4) Підтримка колективної ініціативи є ключовим елементом зміцнення корпоративної культури та мотивації співробітників. Деталі щодо цього пункту:

- розвивати механізми, що дозволяють співробітникам пропонувати ініціативи та поліпшення. Це може бути електронна платформа, скринька для пропозицій або регулярні зустрічі, на яких співробітники можуть ділитися своїми ідеями.

- надавати фінансову підтримку для реалізації колективних проектів та ініціатив. Це може включати виділення бюджету на реалізацію цікавих ідей та творчих проектів, запропонованих співробітниками.
- оцінювати пропозиції та ініціативи співробітників, виділяючи найбільш значущі та успішні. Створити систему визнання, таку як щорічні нагороди або подякові листи, щоб підкреслити важливість їхнього внеску.
- проводити події, сприяючи командному дусі та творчій інтеграції. Це може включати творчі майстер-класи, виїзні сесії або інші заходи, що сприяють взаєморозумінню та взаємодії в колективі.
- важливо встановлювати відкритий діалог зі співробітниками щодо їхніх ініціатив. Надавати зворотний зв'язок щодо результатів реалізації проектів, обговорювати подальші можливості їх поліпшення.
- підтримувати розвиток творчого потенціалу співробітників через навчання та різні форми підтримки. Це може включати проведення майстер-класів, тренінгів або надання ресурсів для саморозвитку.

5) Регулярні події та гастролі відіграють важливу роль у створенні цікавого та динамічного середовища для співробітників театального закладу. Ось більш детальний опис даного аспекту:

- організувати регулярні гастрольні тури для акторів та творчих колективів. Це не лише надає нові творчі можливості, але й надає співробітникам досвід в різних культурних середовищах.
- проводити спеціальні події та прем'єри для співробітників, надаючи їм можливість насолоджуватися творами мистецтва в неформальній обстановці. Це може включати в себе закриті покази, перегляди та обговорення.
- організувати тематичні вечори, зустрічі та свята. Це може включати в себе костюмовані події, тематичні вечірки та інші творчі форми відпочинку, які сприяють об'єднанню колективу.

- провести обмін досвідом та співпрацю з іншими театральними установами. Це може включати в себе обмін акторами, режисерами або спільні проекти, що стимулює творчий обмін та надихає.
- регулярно надавати співробітникам можливість відвідувати майстер-класи, семінари та навчальні програми, спрямовані на розширення їхніх творчих та професійних навичок.
- заохочувати співробітників виступати з особистими ініціативами з організації подій. Це може стати додатковим джерелом творчої енергії та сприяти участі персоналу в формуванні культурного простору. [22, с. 39]

б) Індивідуальне визнання є ключовим елементом у вдосконаленні системи мотивації в театральному закладі. Цей аспект спрямований на визначення індивідуальних досягнень співробітників та створення умов для особистої подяки. Детальний опис даного аспекту:

- оцінювати індивідуальні досягнення співробітників у виступах, роботі за лаштунками, художньому мистецтві або інших областях. Публічне оголошення про досягнення може бути зроблене на спеціальних заходах, внутрішньому корпоративному журналі або навіть на театральній дошці пошани.
- впроваджувати систему подяк та заохочень для співробітників, виділяючи їхній внесок у загальний успіх театру. Це може включати в себе премії, подякові листи, подарунки або інші форми матеріального і морального визнання.
- організовувати особисті зустрічі з керівництвом для обговорення індивідуальних цілей, досягнень та планів співробітників. Це створить атмосферу взаєморозуміння і покаже, що управління турбується про особистий розвиток кожного.
- розробити індивідуальні програми розвитку для співробітників, враховуючи їхні професійні цілі та амбіції. Підтримка у реалізації

індивідуальних планів може бути виявом турботи про творчий та професійний ріст кожного учасника.

- враховувати індивідуальні творчі інтереси співробітників і надавати можливість реалізувати їх в межах театрального простору. Це може бути участь у спеціальних проектах, створення власних постановок чи інші творчі ініціативи. [3, с. 111]

7) Зворотний зв'язок та підтримка грають важливу роль у вдосконаленні системи мотивації в театральному закладі. Ці елементи спрямовані на визначення ролі і важливості кожного співробітника в колективі, а також на надання необхідної підтримки для їхнього професійного та творчого розвитку. Розглянемо деталі даного аспекту:

- встановити систему регулярних оглядів продуктивності та оцінок, під час яких керівництво обговорює результати роботи кожного співробітника. Це дозволить визначити сильні сторони, а також надасть можливість обговорити області для поліпшення.

- в рамках оглядів продуктивності розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника. Враховувати їхні професійні цілі, інтереси і області зростання. Обговорення цих планів стане джерелом мотивації та підтримки.

- впроваджувати заходи психологічної підтримки, особливо в періоди інтенсивної роботи чи творчого напруження. Це може включати консультації, тренінги зі стресостійкості або інші форми підтримки для збереження психологічного благополуччя співробітників.

- створити атмосферу відкритого діалогу, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї, обурення та пропозиції. Проводьте регулярні зустрічі або сесії, присвячені обміну думками, що сприяє формуванню колективної ідентичності.

- сприяти активній участі співробітників у прийнятті рішень, особливо тих, що стосуються їх трудової сфери. Залучення до процесів прийняття рішень

зміцнює почуття належності та дозволяє співробітникам впливати на театральний простір.

- уважно виділяти індивідуальні та колективні досягнення перед публікою. Це може бути як на спеціальних заходах, так і внутрішніх публікаціях, що підкреслить важливість кожного учасника команди. [9, с. 20]

У підсумку, запропонований комплекс заходів спрямований на значуще поліпшення системи мотивації співробітників театального закладу. Впровадження цих змін очікується призведе до позитивних результатів і покращення загального трудового клімату в організації. Внаслідок впровадження преміальної системи та підвищення заробітної плати, співробітники отримають додатковий стимул для підвищення ефективності своєї діяльності, що може вплинути на якість та креативність представлених вистав і театральних проєктів. Збагачення освітніх програм та індивідуальна увага до професійного зростання дозволять покращити навички та компетенції персоналу, що в свою чергу впливає на якість роботи театру в цілому.

Активна участь співробітників у прийнятті корпоративних рішень та підтримка колективних ініціатив укріплять єдність колективу і сприятимуть більш ефективній взаємодії всередині театального закладу. Регулярні заходи, гастролі та індивідуальне визнання створять позитивну атмосферу в колективі і зміцнить взаємини між співробітниками, що може позитивно вплинути на загальну атмосферу та креативність в роботі. [26, с. 150]

Очікуваними результатами впровадження поліпшень є більш висока мотивація співробітників, поліпшення продуктивності праці, підвищення якості представлених творів та зміцнення репутації театру перед глядачами і партнерами. Крім того, підняття рівня задоволеності співробітників призведе до зменшення текучості кадрів та зміцнення трудових відносин всередині організації. У довгостроковій перспективі це може сприяти стійкому розвитку та успішній діяльності театального закладу.

Введення системи мотивації в театральний заклад має потенціал принести ряд значущих позитивних змін. Відсутність такої системи може призвести до відсутності стимулу для досягнення кращих результатів, зниження рівня мотивації та неможливості приваблення та утримання талантів. Крім того, працівники можуть втратити спрямованість на досягнення загальних цілей та припинити внесок у творчий вклад. Відсутність системи розподілу заслуг та премій може призвести до проблем з утриманням персоналу, особливо в умовах конкуренції на ринку праці. Загалом введення ефективної системи мотивації є ключовим фактором для забезпечення високої продуктивності, покращення загального емоційного благополуччя працівників та успішності театального закладу.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

Охорона праці у театрі ляльок є невід'ємною складовою діяльності, оскільки вона включає в себе виробничі процеси, взаємодію з технічним обладнанням та працю з артистами, що вимагає особливої уваги до безпеки та комфорту працівників.

Зазначені правила визначають стандарти щодо організації безпечної праці, вимоги до виконання конкретних видів робіт, а також до будови, утримання та ремонту будівель, споруд, приміщень та прилеглої території. Вони також встановлюють норми для будови, експлуатації та ремонту санітарно-технічного, механічного, електричного, електроакустичного обладнання, системи зв'язку та кіноінсталяцій, а також оформлення вистав та концертів. [37, с. 320]

Всі інструкції з охорони праці для працівників, які працюють в театрі ляльок повинні відповідати вимогам, визначеним у цих Правилах, для забезпечення належних стандартів безпеки та здоров'я.

Ці Правила ґрунтуються на чинних нормативних документах з охорони праці, які застосовуються в Україні.

Організація роботи й загальні вимоги з охорони праці:

Проектування механічного обладнання сцен, естрад, постановочного освітлення й звукокінотехнологічного обладнання нових і тих, що реконструюються, театру ляльок повинно виконуватися спеціалізованими проектними організаціями.

1. Згідно з вимогами "Положення про проведення планово-запобігального ремонту виробничих будинків і споруд" - два рази на рік весною й восени підлягають огляду робочою та міжвідомчою комісіями, які формуються міським відділом культури й затверджуються відповідними органами місцевого самоврядування.

2. Весняний загальний огляд театру і прилеглої до нього території проводиться робочою комісією в складі представників: міського відділу культури (голова комісії), органу Державного нагляду за охороною праці, районної будівельно-монтажної організації (інженера-будівельника), органу Державного пожежного нагляду, органу Державного санітарного нагляду, обласної галузевої профспілкової організації або Ради профспілок та адміністрації об'єкта, що підлягає огляду. Комісія формується відділом культури (по узгодженню з відповідними організаціями). При весняному огляді визначаються готовність об'єкта до безпечної експлуатації, а також обсяги робіт по поточному й капітальному ремонтах будинків і споруд, вартість капітального ремонту для включення його в план ремонту на наступний рік.
3. Осінній загальний огляд театру проводиться міжвідомчою комісією в складі представників: міської адміністрації (голова комісії), міського відділу культури, органу Державного нагляду за охороною праці, органу Державного пожежного нагляду, органу Державного санітарного нагляду, організації енергопостачання й адміністрації об'єкта, що підлягає огляду. Комісія формується відділом культури (по узгодженню з відповідними організаціями). Осінній огляд театру проводиться перед початком опалювального сезону з метою перевірки готовності його до безпечної експлуатації в холодний період року. Примітка: Робоча й міжвідомча комісії мають право залучати до участі в роботі представників інших організацій, а також експертів з окремих спеціальних питань.
4. Адміністрація театру зобов'язана подавати міжвідомчій комісії такі документи:
- генеральний план об'єкта з визначеними на ньому підземними комунікаціями;

- паспорти на будинок, споруду, обладнання;
- акт робочої комісії, яка проводила весняний огляд об'єкта;
- довідку або акт експертизи про технічний стан будівлі і його окремих конструктивних елементів, якщо є сумнів щодо надійності несучих конструкцій, міжповерхового перекриття, сходів та інше;
- довідку або акт про технічний стан механічного й електромеханічного обладнання;
- акт перевірки стану протипожежного обладнання, стаціонарних і первинних засобів пожежогасіння;
- акт перевірки внутрішніх і зовнішніх мереж водопостачання й каналізації;
- акт перевірки систем опалювання й вентиляції;
- акт про заміри опору ізоляції електромережі й контурів захисного заземлення електроустановок та обладнання;
- дозвіл організації енергопостачання на експлуатацію електроустановок;
- акт випробування пристроїв підвішування стельових люстр і настінних бра;
- акт про проведення обробки й просочення вогнезахисними речовинами конструкцій з деревини, а для театру крім того, - костюмів, декорацій поточного репертуару й одягу сцени; - дозвіл Державного комітету по нагляду за охороною праці на експлуатацію котельного обладнання, посудин, що працюють під тиском, підйомно-транспортного й іншого обладнання, що підлягає реєстрації в цьому органі;
- план місць у залі для глядачів, що погоджений з органами Державного пожежного нагляду;

- журнали реєстрації інструктажів працівників об'єкта культури з охорони праці й пожежної безпеки за формою наведеною в Типовому положенні про навчання з питань охорони праці, що затверджене Держнаглядом охорони праці;
 - довідку про проведення дезінфекції приміщень і м'яких меблів. Примітка: Експертиза, огляд і перевірка технічного стану будівлі та його окремих конструкцій і обладнання, складання актів і довідок проводиться спеціалістами відповідних організацій, які залучаються для цього керівником об'єкта (директором, завідувачим) у період до початку роботи міжвідомчої комісії.
5. Після перевірки комплектності наданої документації, відповідності й правильності її ведення, міжвідомча комісія здійснює огляд і перевірку (споруди), окремих їх конструкцій, обладнання, при необхідності з випробуванням окремих установок і механізмів, складає акт за формою наведеною в додатку, у котрому визначає ступінь готовності його до експлуатації. На підставі акту міжвідомчої комісії міська адміністрація видає дозвіл на право експлуатації об'єкта. [48]

Обов'язки й відповідальність адміністративного персоналу та працівників служби охорони праці

Відповідно до статті 17 Закону України "Про охорону праці" власник або уповноважений ним орган (директор, завідувачий) зобов'язаний створити в будинку культури, клубі, бібліотеці умови праці, що відповідають вимогам чинного законодавства, правилам, нормам, інструкціям і директивним рішенням з охорони праці.

Безпосередня організація роботи з охорони праці, здійснення контролю за проведенням заходів по створенню безпечних умов праці відповідно Типового положення "Про службу охорони праці" затвердженого наказом Держнаглядом охорони праці України від 3.08.1993 р. N

73 покладається на службу охорони праці. За виконання покладених на них обов'язків по створенню безпечних і нешкідливих умов праці власник або уповноважений ним орган (директор, завідувачий), працівники служби охорони праці несуть персональну відповідальність згідно чинного законодавства в Україні. [13, с. 20]

Вимоги до виробничого персоналу

У відповідності зі статтею 15 Закону України "Про охорону праці" і "Переліком робіт з підвищеною небезпекою", що затверджений наказом Держнаглядохоронпраці України від 30.11.93 N 123, працівники та спеціалісти по обслуговуванню й ремонту обладнання, механізмів та апаратури на роботу приймаються віком не молодше 18 років і після попереднього медичного обстеження, а до роботи допускаються після навчання (інструктажу) і перевірки знань. [49]

До працівників і спеціалістів, які виконують роботу з підвищеною небезпекою, належать:

- електротехнічний персонал, який обслуговує електроустановки, електронну, акустичну й іншу апаратуру;
- кіномеханіки стаціонарних і пересувних кіноустановок;
- водії автомашин, автонавантажувачів та електрокарів;
- електрозварювальники й газозварювальники;
- працівники, які виконують роботи на висоті, верхолази;
- працівники, які обслуговують посудини, що знаходяться під тиском;
- працівники, які обслуговують ліфти й електropідйомники;

Територія, будівлі:

- Відповідно до вимог САНПиН 4690-88 території, прилеглі до театру, повинні бути зручними й безпечними для відвідувачів і сприяти зберіганню цих споруд від передчасного пошкодження й руйнування.

- Території повинні бути сплановані, мати необхідні ухили для стікання атмосферної води, забезпечувати зручні підходи й під'їзди до будівлі.

- На території для сполучення між окремими будинками, спорудами слід мати систему внутрішніх доріг, тротуарів і пішохідних доріжок, котрі необхідно добре освітлювати та систематично очищати від сміття, снігу й льоду.

- Відмостки й тротуари повинні мати поперечні ухили від стін будівлі не менше 0,02. Утворені в них осідання, вибої, щілини й тріщини необхідно заповнювати матеріалами аналогічними основному покриттю з розчищенням місць, що ремонтуються. Глибокі осідання й пазухи потрібно засипати піском і ретельно ущільнювати.

- Щілини між відмостками (тротуарами) і стінами будівлі необхідно заповнювати гарячим бітумом, асфальтом або м'ятою глиною.

- Піщано-дернові відмостки (покриття) по можливості бажано замінити бетонними або асфальтовими.

- У місцях, де по периметру будівлі немає тротуарів, повинні бути асфальтові або бетонні відмостки вище поверхні землі на 0,15 м. Ширина їх на глиняних ґрунтах повинна дорівнювати не менше 1 м, а на піщаних ґрунтах - не менше 0,7 м.

- Для відведення води від водостічних труб необхідно робити спеціальні бетонні або асфальтові лотки з ухилом не менше 0,02. Водовідводячі пристрої, що розташовані на ділянках території, необхідно періодично очищати від землі й сміття.

- Траву, що виростає на водостічних пристроях і на ділянках подвір'я з твердим покриттям (камінним, асфальтовим та інше), необхідно систематично знищувати.

- Западини, що утворилися внаслідок осідання й ущільнення ґрунту в місцях прокладки водопроводу, каналізації, теплопроводу та інше й

насипних ґрунтах, потрібно негайно заповнювати ґрунтом з прошарковим трамбуванням, а порушене покриття поновлювати, забороняється.

- При роботах у підземних спорудах (колодязях, камерах та інше), а також при земляних роботах трансформатор повинен знаходитись поза цими спорудами.

- Підключення (відключення) допоміжного обладнання (трансформаторів, перетворювачів частоти, захисно-вимикаючих пристроїв та інше) до електромережі, його перевірку, а також усунення неполадок повинен проводити спеціально підготовлений персонал. 27.7.16. Кабель електроінструменту повинен бути захищений від випадкових пошкоджень і торкання його з гарячими, вогкими й замастиленими поверхнями.

- Налагоджувати й регулювати інструмент слід тільки після відключення його від електромережі й повної зупинки.

- Особам, які працюють з електроінструментом, розбирати й ремонтувати самим інструмент, кабель, штепсельні з'єднання й інші частини збороняється, за винятком персоналу. [16, с. 100]

Вентиляція й кондиціонування повітря:

- Висота приміщень для вентиляційного обладнання й кондиціонерів повинна бути на 0,8 м більше висоти обладнання, але не менше 1,9 м від підлоги до виступаючих конструкцій перекриття.
- Ширина проходів між виступаючими частинами обладнання, а також між обладнанням і стінами або колонами повинна бути не менше 0,7 м. Ширину проходів допускається знижувати до 0.6 м, коли вони використовуються лише для огляду.
- Система вентиляції з механічним спонуканням і кондиціонуванням повітря повинна мати централізоване управління.
- Централізоване управління повинно забезпечувати можливість відключення вентиляції або кондиціонування повітря приміщення, в якому виникла пожежа.

- Автоматичні системи повідомлення про пожежу або системи гасіння повинні бути заблоковані зі схемою централізованого відключення вентиляції й кондиціонування повітря.
- Пульти, щити автоматизації й управління санітарно-технічних пристроїв повинні розташовуватися в окремих приміщеннях.
- Вентилятори, компресори й насоси з електродвигунами повинні встановлюватися на віброізолюючій підвалині й відокремлюватися від повітроводів м'якими вставками.
- Для зниження шуму системи кондиціонування повітря й вентиляції повинні обладнуватися глушниками.
- Усі повітроводи, повітряні канали, глушники й інше вентиляційне обладнання повинні регулярно очищатися від пилу.
- Усі отвори припливно-витяжної вентиляції, котрі розміщені на висоті менше 2,5 м, повинні захищатися металевою сіткою з вічком 10 мм х 10 мм.
- Усі частини вентиляційного обладнання, котрі обертаються, площадки для обслуговування й сходи до них повинні мати огороження висотою не менше 0,8 м.
- Ворота кишень сцени, складських приміщень, котрі мають вихід назовні, центральний вхід у будинок по можливості повинні мати повітряні теплові завіси.
- При виникненні ударів, нерівномірного шуму або вібрації вентиляційне обладнання повинно бути негайно відключено.
- Підключення до електромережі нового вентиляційного обладнання й приладів дозволяється тільки особам, які мають посвідчення з електробезпеки не нижче II групи.

- Знімати й надівати приводні паси, виконувати чищення повітроводів та обладнання під час роботи вентиляційних установок забороняється.
- Ремонт і налагодження обладнання на висоті слід виконувати лише на міцних і стійких риштуваннях або підмостках.
- Використовувати нагрівальні прилади й трубопроводи замість підмосток забороняється. [7, с. 40]

Водопостачання, каналізація, пиловилловлювання:

- Мережі внутрішнього господарського й протипожежного водопостачання повинні бути роздільними. Допускаються спільні мережі, за умови, що місцевий водопровід забезпечує подавання розрахункової кількості води з тиском, котрий необхідний для роботи протипожежних пристроїв при одночасній максимальній витраті на господарсько-питні потреби.
- Водопостачання повинно здійснюватися від зовнішньої кільцевої водопровідної мережі двома вводами при забезпеченні кожним вводом максимальної розрахункової витрати на протипожежні й господарчі потреби. Коли такої можливості немає, то необхідно обладнувати водоймища (резервні резервуари) для збереження запасів води на 3 години максимальної витрати для пожежогасіння. Протипожежні насоси повинні мати 100% резерв.
- Для внутрішнього пожежогасіння в будинках культури, клубах, бібліотеках слід обладнувати внутрішні пожежні крани, спринклерні й дренчерні пристрої відповідно до вимог СНиП 2.04.01-85.
- Санітарні вузли, артистичні прибиральні, гримувальні-перукарні, буфети, виробничі майстерні, як правило, забезпечуються гарячою водою.

- Для охолодження в системах кондиціювання слід застосовувати зворотне водопостачання. Застосування для охолодження води з артезіанських свердловин, а також водовідвід відпрацьованої води в зовнішні акваторії, або каналізацію повинні узгоджуватися з органами місцевого санітарного нагляду й комунального господарства.
- Воду для питних потреб слід піддавати аналізу на відповідність вимогам ГОСТу.
- Застосування сирі води для питних потреб допускається лише з дозволу органів санітарного нагляду.
- Для забезпечення питною водою працівників і службовців будинків культури, клубів, бібліотек слід установлювати сатураторні установки або влаштовувати фонтанчики, котрі з'єднуються з водопровідною мережею чи бачками.
- Питні бачки повинні бути емальованими, щільно закриватися кришками й замикатися на замок.
- Воду в бачках слід міняти щоденно, а бачки промивати. Температура води в бачках повинна бути не вище +20 градусів С і не нижче +8 градусів С.
- Каналізаційні мережі повинні з'єднуватися з місцевими селищними каналізаційними магістралями у відповідності з вимогами й умовами експлуатації мереж каналізації міста.
- Систематично й перед початком роботи в каналізаційних колодязях і підвалах перевіряти наявність у них газу й вживати заходи по уникненню загазованості. Палити цигарки й користуватися відкритим вогнем у колодязях і підвалах забороняється. [30, с. 111]

Експлуатація санітарно-технічного обладнання:

- У театрі наказом дирекції повинна призначатися особа зі спеціалістів-сантехніків (ІТП)), яка відповідає за загальний стан експлуатації сантехнічного господарства. Там, де таких працівників і спеціалістів немає, а обслуговування здійснюється працівниками й спеціалістами міської адміністрації, таку особу призначають керівники цих організацій за погодженням з адміністрацією закладу культури, яких вони обслуговують.
- Особа, яка відповідає за загальний стан експлуатації сантехнічного господарства, зобов'язана забезпечити:
 - 1) надійну, економічну й безпечну роботу сантехнічних установок;
 - 2) необхідний режим роботи установок кондиціювання повітря й вентиляційних систем для створення оптимальних параметрів повітряного середовища в приміщеннях;
 - 3) організацію й своєчасне проведення планово-запобіжних ремонтів і профілактичних випробувань мереж та установок;
 - 4) організацію навчання, інструктування й періодичну перевірку знань персоналу, який обслуговує сантехнічні установки;
 - 5) наявність і своєчасну перевірку засобів захисту від нещасних випадків;
 - 6) регулярну перевірку справності протипожежних засобів;
 - 7) організацію обліку витрат гарячої й холодної води, ведення встановленої звітності;
 - 8) виконання приписів органів Держнаглядохоронпраці України, Державного пожежного нагляду України, Державного санітарного нагляду України, Державного енергонагляду України, енергопостачаючих і водопостачаючих організацій;
 - 9) своєчасну організацію розслідування нещасних випадків із сантехнічним персоналом.

- Виконувати ремонтні роботи в санітарно-технічних установках, котрі знаходяться під тиском, забороняється.
- Проходи вздовж траси трубопроводів повинні утримуватися в чистоті й бути добре освітленими.
- Трубопроводи, що проведені по складах декорацій, повинні надійно обгороджуватися.
- Усі розвідні труби й стояки, що проходять у холодних місцях будинку, повинні бути теплоізованими й пофарбованими.
- Приміщення теплового пункту повинно замикатися на замок. Ключ від нього повинен зберігатися в черговому приміщенні з постійним перебуванням персоналу.
- Приміщення теплового пункту повинно бути забезпечено телефонним зв'язком з черговим тепломережі або котельнею, котра обслуговує тепловий пункт.
- Наповнення водою, включення, а також відключення й спорожнювання трубопроводу теплового пункту повинно виконуватися з дозволу енергопостачаючої організації. [34, с. 28]

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукової проблеми в напрямі вибору шляхів підвищення ефективності трудового потенціалу в Миколаївському обласному театрі на основі мотиваційних механізму. Результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети та дають змогу дати наступні висновки та пропозиції:

1. Досліджено теоретичні підходи до процесу мотивування в закладі культури. Розглянуті різні теорії та концепції, що стосуються мотивації персоналу в сфері культури, включаючи класичні теорії, такі як теорія Херцберга, теорія Маслоу, а також сучасні підходи до мотивації, що акцентують на індивідуальних особливостях та творчому потенціалі працівників у цьому секторі.

2. Визначено організаційно-управлінську характеристику закладу культури, що включає в себе аналіз структури та функцій управління, взаємодії між відділами та підрозділами, а також визначення стратегічних цілей та завдань установи. Проаналізовано ключові аспекти організаційної ефективності, розкрито особливості внутрішнього управління та прийняття рішень на різних рівнях структури закладу культури.

3. Проаналізовано методи мотивації, які застосовуються в закладі культури. Результати проведеного дослідження показали, що досліджуване підприємство в певній мірі використовує всі вказані мотиваційні методи: матеріальне, організаційне та морально-психологічне стимулювання. Оплата праці відбувається згідно чинного законодавства, існує система преміювання, винагороди та пільг. Забезпечено медичне обслуговування та охорона праці, здійснюються комплексні заходи для покращення умов праці. Визначено економічні стимули: зарплата, премії, винагорода, матеріальна допомога, участь в прибутках та неекономічні стимули:

організаційні і морально-психологічні. До організаційних відносяться: участь в справах організації, мотивація перспективою, делегування задач і повноважень, мотивація збагачення змісту праці. До морально-психологічних стимулів входять: похвала, схвалення, підтримка, визнання, повага і довіра. На підприємстві в певній мірі використовуються як економічні так і неекономічні методи мотивації.

4. Обґрунтовано організаційне забезпечення кадрової стратегії в закладі культури, включаючи аналіз структури персоналу, потреб у кадрах та розгортання робочих сил у відповідності з стратегічними цілями та завданнями установи. Проаналізовано методи рекрутингу, підбору та розвитку персоналу, а також висвітлено систему мотивації та удосконалення компетенцій працівників для досягнення успіху та стабільності в культурній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
2. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2010. - №418. – С. 27-31.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 237 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Підручник/ Л.В.Балабанова, О.В.Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011 – 468 с.
5. І.М., Бутирська І.В. Інноваційний менеджмент – 2010 – с. 19
6. М. П. Бутко, І. М. Бутко Міжнародний менеджмент – Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2019 – с. 21
7. Веснін В.Р. Основи менеджменту: Курс лекцій для студентів вузів. – М.: 2007. – С.88-89
8. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Виноградська А.М.; вид.2- К.: ЦУЛ, 2009 – 502 с.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Підручник. - 3-е изд. - М.: 2000;
10. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 1997.
11. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством/ І.В. Ганза// Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.
12. Голубева Е. Корпоративная культура: екологія всередині компанії // ELLE бизнес.2002. №5;

13. Глухов В. В. Основи менеджменту. - С.-Петербург.: «Спец. література», 1995;
14. Демб А., Нойбауер Ф.Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами; Пер. з англ. — К.: Основи, 1997. — 386 с.
15. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наук, думка, 2001. — 242 с.
16. Дональд Рос, Не читайте цю книжку. Тайм-менеджмент для творчих людей – 2021 – с. 123
17. Котвицький А.А. Менеджмент персоналу. Посібник/ А.А.Котвицький, О.М.Крушельницька. – К.: Знання України, 2008. – 299 с.
18. Кредісов А. І. Історія вчень з менеджменту: Підруч. для вищ. навч. закл. — К.: Знання України, 2001. — 300 с. 33. Кредісов А. /., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання» КОО, 1999. — 556 с.
19. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник/ Колот Анатолій Михайлович; ред. І.О.Соломарський; Київ.нац.екон.ун-т.– К.: КНЕУ, 2008. – С.44-51
20. Комарів М. А. «Менеджмент», ЮНІТИ, 1998 р; Микола Кокарев, Основи менеджменту – Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2011 – с. 10
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл./ О.В. Крушельницька, Д. П.Мельничук; 2. вид., перероб. й доп. — К. : Кондор, 2005. — 308с.
22. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій – Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2015 – с. 56
23. Лиходєдова О.В. Формування стратегічного набору щодо управління персоналом підприємств/ О.В. Лиходєдова// Науковий збірник ДІРСП "Методологія досліджень та сучасні соціальні, економічні і

- психологічні проблеми розвитку суспільства" Серія "Економіка і менеджмент" – 2010. – С. 275-279.
24. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – К.: Знання, 2002. – С.21-33
25. Максимцов М. М, Ігнат'єва А. В., Менеджмент, М.: Банки і біржі, ЮНИТИ, 1998;
26. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 304 с.
27. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.
28. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2004. —468с.
29. Прокопенко О.В., Шипуліна Ю.С. Маркетинг: теорія і практика – КНТ, 2014 – с. 134
- 30.. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.
31. Рудінська О.В., Яроміч С. Корпоративний менеджмент. Учебное пособие. – КНТ, 2008 – с. 214
32. А. М. Сергєєв, І. А. Іванова Теорія менеджменту – КНТ, 2013 – с. 98
33. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навчальний посібник. – Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2019 – с. 104
- 34.. Синіговець О.М. Стратегічне управління персоналом підприємства/ О.М. Синіговець// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №26. – С.231-233.
35. Сочинська-Сибірцева І.М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ І.М./ Сочинська-Сибірцева / Наукові праці Кіровоградського національного

- технічного університету. Економічні науки. – 2012, випуск 21. – С. 121-127.
- 36.Стельмашенко О.В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства / О.В. Стельмашенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241, Т. І. – С. 197–277.
- 37.Сьюзен Фаулер Чому вони не працюють? Новий погляд на мотивацію працівників – Центр навчальної літератури (ЦУЛ), 2018 – с. 37
- 38.Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник/ Ф. І.Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 487с.
- 39.Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995. – 351 с.
- 40.Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. – Суми, ВВП „Мрія-І” ЛТД, 1997. – 191 с.
- 41.Чикуркова А.Д. Моделювання як інструмент стратегії планування персоналу підприємств / А.Д. Чикуркова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – №1. – С. 153-157. 17. Щур О. Сучасний погляд на персонал / О. Щур // Практика управління. – 2008.- №6. – с.35-40.
- 42.The Ukrainians Питання мотивації: як трансформувати державні інституції культури URL: <https://theukrainians.org/pytannya-motyvatsiyi/> (дата звернення 15.11.2023)
- 43.Osvita.ua Мотивація людини
URL:<https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10097/>
(дата звернення 10.11.2023)
- 44.Перевозчикова Н. О. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583>
(дата звернення 11.11.2023)
- 45.Вікіпедія Театри України URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%B0%D1%82%D>

[1%80%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%1%97%D0%BD%D0%B8](#) (дата звернення 12.11.2023)

- 46.Іваненко С.К. Функції менеджменту URL: chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/12/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-07.12.pdf
- 47.Стаття Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці URL:<https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення 15.11.2023)
- 48.Стаття МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=509460> (дата звернення 17.11.2023)
- 49.Шипуліна Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/141442924.pdf (дата звернення 20.11.2023)