

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРІПЛЕНА РОБОТА

Мірзоян Г.Ф.

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І
МАЄ:

СХОЖІСТЬ

67%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

100%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

5%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Дипломна робота Мірзоян .docx

Файл перевірено: 2023-01-16

Звіт створено: 2023-01-16

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ (rep.btsau.edu.ua)

**ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

Кафедра (library.econom.zp.ua) **права та публічного управління**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав.кафедрою к.ю.н., доц.

_____ Гулевська Г. Ю.

ДИПЛОМНА РОБОТА

бакалавр

Освітній ступінь

Галузь знань _____ 28 **Публічне управління та адміністрування**

Спеціальність _____ 281 **Публічне управління та адміністрування**

(rep.btsau.edu.ua)

**Мотивація персоналу, як чинник ефективності адміністрування у галузі
культури**

Виконав: _____ Г.Ф.Мірзоян

студент 5 курсу, гр. ПУА-318

Керівник :

к.ю.н., доц., доцентка кафедри _____ О. Г. Костроміна

Запоріжжя

2022

**ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»**

Кафедра права та публічного управління

Затверджую

Зав.кафедрою _____

к.ю.н.,доц.Гулевська Г. Ю.

«__» _____ 2022р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Студентки гр.ПУА318 спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» (rep.btsau.edu.ua)

Мірзоян Ганні Федорівні

1.Тема: Мотивація персоналу, як чинник ефективності адміністрування у галузі культури

Затверджена наказом по інституту: _____

2.Термін здачі студентом закінченої роботи: _____ р.

3.Перелік питань, що підлягають розробці: (essuir.sumdu.edu.ua)

- розглянути сутність теоретичних аспектів дослідження мотивації та стимулювання основних концепцій праці персоналу у культурі;

- провести аналіз та оцінку управління стимулюванням та мотивацією праці персоналу у культурі;

- окреслити практичні засади щодо підвищення мотивації працівників культури.

Дата видачі завдання (essuir.sumdu.edu.ua) «» _____ 2022р.

Керівник роботи _____ Костроміна О. Г.

Завдання прийняв до виконання _____ Мірзоян Г. Ф.

РЕФЕРАТ

ПЗ: Мотивація персоналу, як чинник ефективності адміністрування у галузі культури

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в сфері адміністрування у галузі культури.

Предметом дослідження є особливості мотивації персоналу, як чинник ефективності адміністрування у галузі культури.

Метою дослідження є визначення засад щодо підвищення мотивації персоналу працівників культури.

Завданням дослідження є пошук ефективних шляхів щодо підвищення мотивації працівників культури.

Методологічною основою бакалаврської роботи є сукупність загальних і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, в роботі використаний системно-структурний метод дослідження, метод системного аналізу Формально-логічний метод застосовувався з метою формулювання завдань і висновків. Застосування герменевтичного методу під час дослідження дало змогу належним чином інтерпретувати положення нормативно-правових актів і наукові тексти. При вирішенні інших завдань дослідження було застосовано соціологічні методи, зокрема, спостереження, аналіз документів, узагальнення. Крім того, при дослідженні використовувалися методи категоріально-термінологічного аналізу, логічний аналіз, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, аналогія тощо.

Розглянуто теоретичні аспекти дослідження мотивації та стимулювання основних концепцій праці персоналу у культурі. Проведено аналіз та оцінку управління стимулювання та мотивації праці персоналу в культурі. Окреслено практичні засади щодо підвищення мотивації працівників культури.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У КУЛЬТУРІ.....	8
1.1. Характеристика базових теорій мотивації та стимулювання персоналу у культурі.....	8
1.2. Методи аналізу та оцінки системи управління мотивацією та стимулюванням персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ТА МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У КУЛЬТУРІ.....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності культурного закладу у Запоріжжі.....	36
2.2. Аналіз та оцінка системи управління мотивацією персоналу у сфері культури.....	41
2.3. Аналіз та оцінка системи управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням праці персоналу у сфері культури.....	49
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КУЛЬТУРИ.....	56
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння (dspace.univd.edu.ua) його мотивації. Якщо знати, що спонукає людину до діяльності, що лежить в основі (dspace.univd.edu.ua) її дій, можна спробувати розробити ефективну систему (essuir.sumdu.edu.ua) заохочення та стимулювання співробітника з метою підвищення (dspace.univd.edu.ua) працездатності та якості виконуваної роботи.

Головну роль мотивації грає інтерес – глибоко усвідомлена і сприйнята людиною потреба, що забезпечує спрямованість особистості усвідомлення і досягнення певних цілей. (delovyelyudi.ru) Ефективна мотивація персоналу одна із найважливіших чинників конкурентоспроможності сучасних організацій у сфері культури. У той же час теоретичні аспекти побудови механізмів мотивації потребують подальшої розробки. В останні роки різко загострилася проблема кадрового потенціалу менеджерів-професіоналів, здатних успішно керувати людьми. Значно знизилася ефективність діяльності працівників, їхня соціальна та творча активність під впливом неефективної системи мотивації та інших факторів (політичних, економіко-правових, організаційно-технологічних). (peskiadmin.ru) У цьому виникає необхідність розвитку мотивації персоналу, як функції управління сучасною організацією у сфері культури.

Проблему мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження ряду вчених близького зарубіжжя, зокрема Б.М. Генкіна, А.Я. Кібанова, А.А. Литвинюка, Н.В. Самоукіної, С.А. Шапіро, Й. Щипачинського. Серед вітчизняних науковців значний внесок в розвиток (dspace.oneu.edu.ua) проблем мотивації зробили Д.П. Богиня, В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.Т. Куліков, С.О. Цимбалюк тощо.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини в сфері адміністрування у

галузі культури.

Предметом дослідження є особливості мотивації персоналу, як чинник ефективності адміністрування у галузі культури.

Метою дослідження є визначення засад щодо підвищення мотивації працівників культури.

Для вирішення окресленої мети передбачається вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти дослідження мотивації та стимулювання основних концепцій праці персоналу у культурі;
- провести аналіз та оцінку управління стимулювання та мотивації праці персоналу у культурі;
- окреслити практичні засади підвищення мотивації працівників культури.

Методологічною основою бакалаврської роботи є сукупність загальних і спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, в роботі використаний системно-структурний метод дослідження, метод системного аналізу Формально-логічний метод застосовувався з метою формулювання завдань і висновків. Застосування герменевтичного методу під час дослідження дало змогу належним чином інтерпретувати положення нормативно-правових актів і наукові тексти. При вирішенні інших завдань дослідження було застосовано соціологічні методи, зокрема, спостереження, аналіз документів, узагальнення. Крім того, при дослідженні використовувалися методи категоріально-термінологічного аналізу, логічний аналіз, синтез, узагальнення, дедукція, індукція, аналогія тощо.

Дипломна **робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.**

РОЗДІЛ 1. (referat.ml-style.net)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У КУЛЬТУРІ

1.1. Характеристика базових теорій мотивації та стимулювання персоналу у культурі

У літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і (core.ac.uk) мотивів)[1,с.5].

Нині існує багато мотиваційних прийомів у тому числі й формується поняття мотивації. Мотивація у перекладі з французької означає спонукальна причина, привід якої – небудь дії.

Мотивація – це (ojs.ukrlogos.in.ua) процес спонукування себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення (essuir.sumdu.edu.ua) як індивідуальних цілей, так і (www.nier.ge) цілей організації. Мотивація – це також стан особистості, що визначає ступінь активності (ojs.ukrlogos.in.ua) дій людини у певній ситуації. Прагнення людини реалізувати себе в будь-якій справі абсолютно безперечно. Адже там, де заклад культури надає своїм співробітникам такі можливості, їхня праця буде високоефективною, а мотиви до праці – досить високі. Відповідно мотивувати співробітників – це означає торкнутися важливих для них інтересів, дати їм шанс (moodle.znu.edu.ua) реалізуватися у своїй трудовій діяльності.

Основне завдання мотивації полягає у тому, щоб співробітники виконували свої обов'язки відповідно до доручених ним повноважень. Необхідно так організувати роботу, щоб кожен співробітник докладав якнайбільше зусиль для виконання поставлених завдань.

Основними функціями мотивації є:

1) спонукання до дії. Мотиви – це те, що змушує людину робити будь-які дії. Людина, яка активно діє для досягнення конкретної мети, яка дозволить їй задовольнити будь-яку (zay2.ru) потребу, буде розглядатися як мотивована, а байдужа або бездіяльна людина, як невмотивована або (aggregator-mlm.ru) має низьку мотивацію;

2) напрямок діяльності. Люди завжди приймають рішення про те, як вони вимагатимуть своїх цілей. Наприклад, співробітник, який намагається справити сприятливе враження на свого керівника, може вибирати різні варіанти: працювати особливо старанно над поставленим завданням, надати керівнику якусь послугу або потішити його. Всі ці дії мають щось спільне. (aggregator-mlm.ru) Вони є певний вибір, який спрямовує зусилля співробітника для (textarchive.ru) досягнення певної мети, що допомагає задовольнити відповідну потребу;

3) контроль та підтримка поведінки людини, спрямованої на досягнення мети, виявляється у (aggregator-mlm.ru) наполегливості досягнення цієї мети. Мотивація робить будь-яку людину упередженою та зацікавленою. Людина, поведінка якої визначається грошовою мотивацією, що прагне заробляти гроші, у різних ситуаціях і (4ua.co.ua) за різних обставин діятиме (aggregator-mlm.ru) по-різному.

Отже, мотивація являє собою перш за все прагнення певної людини до конкретної дії, в якій вона відчуває потребу, але не здатна приступити до неї і здійснити самостійно. Поряд з тим, мотивація праці уособлює в собі прагнення працівника задовольнити свої потреби або являє собою сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, котрі спонукають людину до трудової діяльності та надають цій діяльності спрямованість, яка орієнтована на досягнення визначених (dspace.udpu.edu.ua) цілей[7].

Мотивація - це річ дуже непостійна і залежить від поєднання більшості факторів, що впливають на неї з різною силою. Важливу роль у процесі мотивації грає її тимчасова складова. Наприклад, сьогодні співробітник

переконаний, що його внесок у роботу помічено, то завтра він працюватиме з повною самовіддачею. На даний момент на мотивацію впливає результат попередніх обставин.

Результат процесу мотивації це сума різних факторів. До таких факторів відносяться:

1. Бажання працювати. Це внутрішнє спонукання, яке є прагнення вчинити якусь дію;
2. Власна ефективність. Являє більш-менш сильну переконаність у тому, що можна побудувати життя, покладаючись на себе;
3. Психологічна перспектива. Являє собою цілі, які люди визначають залежно від виховання та життєвої позиції;
4. Емоції. Під час ухвалення рішення емоції є «внутрішнім дзвінком».

Дані чинники складаються у складний комплекс, у якому значну роль відіграє сила волі, професійна складова та сприятливі умови для роботи. Ці складові є основою успішності працівників.

Мотивація – це динамічна система, взаємодіючих між собою внутрішніх чинників, які викликають досягнення мети людини. Під внутрішніми факторами розумітимемо потреби, бажання, прагнення, очікування, сприйняття, ціннісні установки та інші психологічні компоненти особистості.

Мотивована діяльність – це вільні, зумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, створені задля досягнення своєї мети, реалізацію своїх інтересів, а мотивація праці – це прагнення співробітника задовольнити свої потреби з допомогою трудової діяльності. Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи. (remontantenn.ru)

Мотивація є основою трудового потенціалу співробітника, який у свою чергу складається із здібностей людини, стану її здоров'я, витривалості, працездатності та особистісного потенціалу.

Саме мотивація праці персоналу передбачає перш за все врахування основних базисних потреб людини: фізіологічних, в

безпеці та захищеності, в любові і прихильності, repository.hneu.edu.ua в досягненнях, в соціальному схваленні тощо[6, с.81].

На будь-якого співробітника можна впливати двома способами: або примушуючи його силою, або надаючи йому якісь блага. У результаті мотивацію поділяють на позитивну та негативну.

Позитивна мотивація – це прагнення досягти успіху у своїй трудовій діяльності. Вона найчастіше пов'язана з проявом позитивних емоцій та почуттів, наприклад, заохочення тих, з ким docplayer.net працює dspace.wunu.edu.ua цей співробітник.

Негативна мотивація – це засудження і несхвалення, які тягнуть у себе покарання у матеріальному, і у психологічному сенсі. При негативній мотивації dspace.wunu.edu.ua працівник всіляко уникає провалів у роботі. Страх перед покаранням найчастіше призводить до виникнення негативних емоцій та почуттів. Відповідно, результатом цього є відсутність бажання працювати у цій галузі.

Мотивація, як із методів функції управління персоналом, є складовою всього процесу управління. Мотивація як управління здійснюється через систему стимулів. Дуже важливо, щоб усі співробітники заклада культури розуміли, що лише за допомогою досягнення цілей організації можуть бути досягнуті цілі кожного працівника. Дохід організації є джерелом виплати додаткової винагороди. Він може бути частково використаний для додаткової винагороди працівників, а якщо дохід не отриманий, то відповідно нічий інтересів не буде досягнуто.

Важливим методом, який використовується для мотивації у роботі, є винагорода. Для найбільшої ефективності мотивації необхідно встановити тверде співвідношення між отриманими результатами та винагородою.

Повна віддача від співробітників можлива тільки в тому випадку, якщо вони будуть зацікавлені в підсумковому результаті і будуть позитивно ставитись до роботи, яку вони виконують. Це можливо лише тоді, коли

процес роботи та кінцеві її результати дають можливість співробітнику задовольнити найважливіші його потреби. Тобто тоді, коли співробітник має високий рівень трудової мотивації. (zay2.ru)

Керівнику закладу культури, який хоче впливати на трудову мотивацію своїх співробітників, необхідно зробити кілька кроків для того, щоб досягти бажаного результату:

- виявлення потреб співробітників, що визначають їх робочу поведінку, ставлення до роботи та до робочих доручень;

- визначення факторів, які впливають на трудову мотивацію співробітників, визначаючи їхнє ставлення до роботи, рівень зацікавленості в кінцевих результатах та готовність працювати з високою віддачею;

- вплив на мотивацію з урахуванням індивідуальних особливостей співробітника; вироблення таких заходів впливу та створення певного мотивуючого робочого середовища, яке сприятиме високій зацікавленості в кінцевих результатах та позитивному ставленню до виконуваної роботи та організації в цілому.

Також керівнику слід виявити, що саме змушує людей працювати, чого вони потребують, чому обирають той чи інший спосіб дії. За відсутності матеріальної та моральної зацікавленості рівень продуктивності співробітника та ступінь задоволення його потреб не буде на висоті. Необхідно пам'ятати, що вести і додаткові винагороди який завжди є переважною мотивацією людей. Якщо співробітник отримує задоволення від процесу роботи, і навіть отримує гідну матеріальну винагороду, організація працює дуже успішно. Відповідно, основним завданням керівника є мотивування своїх співробітників, кожному з яких потрібно щось своє, до досягнення спільних цілей закладу культури.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від великої кількості факторів і може змінюватись (univd.edu.ua) виходячи з мотивів, потреб та зворотного зв'язку.

На сьогодні існує чимала кількість визначень поняття мотивації. Узагальнюючи можна визначити, що мотивація – це (univd.edu.ua) процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей організації (dspace.lgnau.edu.ua) [8].

Мотивація є рушійною силою поведінки (ipk.edu.ua) людини, в основі якої знаходиться взаємозв'язок мотивів, потреб і цілей людини.

Мотив – це спонукання людини до дії, спрямоване на результат. Мотиви виникають і знаходяться всередині кожної людини та залежать від безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів. Мотив як спонукає людину до дії, (elartu.tntu.edu.ua) так й визначає, як цю дію здійснити. Як мотив може виступати як матеріальний, так і ідеальний предмет, досягнення якого виступає сенсом діяльності. Мотив представлений суб'єкту як специфічне переживання, характеризуються або позитивними емоціями від очікування досягнення цього предмета, або негативними, що з неповнотою цього становища. Для розуміння мотиву потрібна внутрішня робота.

Мотивування – це процес (ipk.edu.ua) управління персоналом через формування ставлення до професійної діяльності як самостійного джерела задоволення. Мотивований співробітник не дивиться на годинник і не рахує дні до вихідних. Він працює з максимальною віддачею, тому що сама діяльність для нього є осмисленою і приносить задоволення. Такий співробітник внутрішньо потребує робочого процесу, прив'язаний щодо нього і отримує від нього справжнє задоволення. (dspace.univd.edu.ua)

Метою мотивування є отримання відчутного мотиваційного резонансу між мотиватором і потребою працівника, в результаті чого народжується мотив з подальшим становленням і посиленням (nbuv.gov.ua) мотивації[15, с.6].

Процес мотивування грає дуже значну роль в управлінні, тому ефективність управління більшою мірою залежить від (ipk.edu.ua) цього, наскільки успішно здійснюється цей процес.

Існує два основних типи мотивування. Перший тип [у тому, що \(elartu.tntu.edu.ua\)](#) з допомогою зовнішніх впливів людини, в нього виникають певні мотиви, які призводять до певного результату. Для другого типу мотивування характерно розвинути та посилити необхідні мотиви дій людини. Такий тип мотивування має виховний характер і часто не пов'язаний з якимись конкретними діями або результатами, які очікують отримати від людини після завершення її діяльності.

[У ролі мотивів можуть виступати потреби й інтереси, \(ipk.edu.ua\)](#) [потяги й емоції, установки та ідеали. Проте головним мотивом, що спонукає](#) [людину до будь-якої діяльності, є потреби \[4\].](#)

[Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена нею](#) [незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між](#) [внутрішнім станом і зовнішніми умовами \[5\].](#)

[Під час дослідження питання мотивації персоналу необхідно](#) [враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від](#) [їхнього культурно-освітнього рівня. \(ekmair.ukma.edu.ua\)](#)

Потреба – це внутрішній стан людини, яка відчуває потребу у чомусь. Потреби є причиною цілеспрямованих дій людини. Вони також, як і мотиви, виникають і знаходяться всередині кожної людини, але при цьому виявляються у всіх абсолютно індивідуально. Всі по-своєму [можуть](#) [намагатися усувати та задовольняти потреби.](#) Потреби можуть виникати як усвідомлено, і неусвідомлено. При цьому не всі потреби усвідомлюються та усуваються. Деякі потреби періодично виявляються знову, змінюючи [ступінь](#) [наполегливості і \(ua-referat.com\)](#) впливу на людину.

Кожен співробітник у процесі роботи у сфері культури прагне [задоволення різних потреб, як фізіологічних, так і соціальних.](#) [У більшості](#) [робота – це спосіб заробляння грошей, за допомогою якої можуть бути](#) [задоволені основні біологічні потреби \(4ua.co.ua\)](#) (у житлі, одязі, харчуванні та іншому). Праця дає можливість людині задовольняти як біологічні, так й [соціальні потреби, тобто ті потреби, які притаманні людині, як суті](#)

соціальної. Крім заробляння грошей людина прагне справляти хороше враження на оточуючих, створювати добрі стосунки з ними, repository.hneu.edu.ua розвиватися, впливати на інших людей. 4ua.co.ua Потреби людей постійно змінюються, тому не можна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною studfile.net і надалі. Відповідно, процес мотивації за допомогою задоволення потреб - нескінченний.

Як стверджує А. М. Колот, провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в загальному вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. ipk.edu.ua Тому й мотивацію правомірно розподілити на матеріальну та нематеріальну (трудова, статусна) dspace.lgnau.edu.ua [9].

Важливу роль задоволення потреб грають стимули. Стимул – це спонукання людини до дії. Стимул часто характеризується як вплив на людину із зовнішнього боку з метою спонукання її до ефективної діяльності. Стимулювання – це управління персоналом через обіцянку винагороди за виконану elartu.tntu.edu.ua роботу чи загрозу покаранням за незадовільний результат. З одного боку, ipk.edu.ua з позиції керівника стимул виступає як інструмент для elartu.tntu.edu.ua досягнення певної мети (підвищення продуктивності праці er.knutd.edu.ua співробітників, якості зробленої ними роботи). А з іншого ipk.edu.ua боку, з позиції співробітників стимул - це можливість отримання додаткових винагород (позитивний стимул) або можливість втрати (негативний стимул). er.knutd.edu.ua В результаті, як позитивний стимул у співробітників виступає зарплата, як негативний – штрафи, загроза звільнення.

Коли стимули проходять через свідомість людей, вони стають внутрішніми спонукальними причинами чи мотивами поведінки людини. Мотиви – це свідомі стимули. Стимул і мотив не завжди взаємопов'язані між собою, але при цьому вони й не розділяються. Вони є система співробітників, яка спонукає їх до конкретних дій. Стимулюючий вплив на

персонал спрямован здебільшого активізацією функціонування працівників, а мотивуючий вплив – активізацією особистісного розвитку працівників.

Стимули бувають матеріальні нематеріальні.

До матеріальних стимулів відносяться грошові (заробітна плата, премії, путівки, транспортні витрати). З форм матеріального стимулювання можна виділити систему бонусів – це поодинокі винагороди, премії чи додаткові винагороди. Існує також винагорода за підсумками роботи за рік – так звана тринадцята зарплата, квартальні премії, компенсації, які не пов'язані з результатами праці, а також премії та інші виплати, пов'язані з виходом на пенсію чи звільненням. Останнім часом великого значення набувають і грошові стимули. До не грошових стимулів належать такі основні форми, як оплати **транспортних витрат, медичне обслуговування, страхування життя, оплата тимчасової непрацездатності, (vtei.com.ua)** відпускні та деякі інші.

До нематеріальних стимулів відносяться: соціальні стимули (престижність праці, можливість професійного та кар'єрного зростання); моральні стимули (повага з боку оточуючих, підвищення авторитету у колективі, нагороди); творчі стимули (можливість самовдосконалення та самореалізації).

Стимулювання ґрунтується на основних принципах:

1) доступність. Будь-який **стимул має бути доступним для кожного співробітника;**

2) **поступовість.** Матеріальні стимули схильні до постійної **зміни у бік підвищення, що необхідно враховувати, різко завищена винагорода, не підтверджена згодом, покаже негативний вплив на мотивації працівника у зв'язку з формуванням очікування підвищеної винагороди; (peskiadmin.ru)**

3) **використання моральних та матеріальних (elartu.tntu.edu.ua)** стимулів. І перші, і другі стимули однаково сильні за своїм впливом. Все залежить від місця та часу дії. Необхідно правильно поєднувати ці види стимулів з урахуванням їхньої цілеспрямованої дії на кожного співробітника;

4) використання позитивних та негативних стимулів. В економічно розвинених країнах існує перехід від негативних стимулів (страхом втратити роботу, голодом, штрафами) до позитивних стимулів (отримання премії, винагород). Все залежить від умов сформованих у суспільстві та колективі, а також від стилю та методів керівництва.

Тобто стимулювання є таким процесом управління трудовою поведінкою працівника чи групи працівників, який виражається у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу шляхом впливу на (ipk.edu.ua) умови його життєдіяльності й використання мотивів, що спонукають такий трудовий колектив до трудової (dspace.univd.edu.ua) діяльності[13, с.116].

Мета – це кінцевий результат, якого прагне людина.

Мотиви, потреби та цілі кожної людини індивідуальні. Вони можуть бути абсолютно ідентичними всім співробітників організації. Тому важливо вміти визначати (zntu.edu.ua) та використовувати мотиви кожного співробітника.

Часто керівники приписують співробітникам власну мотивацію, що у подальшому призводить до несприятливих наслідків у роботі. Уникнути цього можна правильно оцінивши майбутнього співробітника та його початкову мотивацію у роботі.

Мотиви з часом можуть змінюватись. Це відбувається як під впливом зовнішніх факторів, так і у зв'язку з (elartu.tntu.edu.ua) розвитком (zntu.edu.ua) та зміною особистості. Тому діагностику мотивації іноді необхідно проводити наново, використовуючи різні мотиватори. Мотиватори – це ті фактори, які підвищують ефективність роботи людини або її задоволеність, оскільки відповідають її внутрішнім потребам, які зараз не задоволені.

Мотивація співробітників буває як загальною, так і специфічною. Загальна мотивація – це (ipk.edu.ua) бажання щось зробити чи досягти чогось. Воно може бути властиве кожному співробітнику і бути виражене різною мірою.

Специфічна мотивація є основою того, чого людина прагне, якої мети. Ця мотивація обумовлюється тим значенням, яка має на меті особистості.

Специфічна мотивація відрізняється від загальної, тим що перша відноситься до конкретних ситуацій та цілей.

Вивчення системи мотивації необхідне **вирішення багатьох практичних завдань. Знання про** мотиваційний процес, мотиви, потреби людини, стимулювання часто **застосовуються на практиці. (er.nau.edu.ua)** **У системі мотивації (knutd.edu.ua)** повинні бути основні перспективи розвитку організації, оскільки мотивація передбачає цілеспрямована поведінка. Ймовірно, що грамотно створена і застосовувана на всіх окремих рівнях система мотивації виступає однією з основних чинників, який забезпечує ефективну діяльність організації. Постановка мотиваційної системи – це комплексний процес, під час якого, здійснюється задіяння того чи іншого способу мотивації.

Таким чином, досить важливим є застосування системи мотивації персоналу в комплексі, послідовно та (knutd.edu.ua) рівномірно[2].

Отже, мотивація праці - це система **факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей (knukim.edu.ua) заклада культури.** Стимулювання праці персоналу передбачає створення механізму, при якому **активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника культури, формування у нього мотивів праці. (repository.hneu.edu.ua)** **Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі заклада культури, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки. (knukim.edu.ua)**

1.2. Методи аналізу та оцінки системи управління мотивацією та стимулюванням персоналу

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і **безпосереднє** практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, (li-maup.edu.lviv.ua) залежить її ставлення до (ipk.edu.ua) роботи[3].

Проблемам мотивації та стимулювання персоналу присвятили свої праці видатні як зарубіжні вчені, так і вітчизняні. Виходячи з аналізу історичного досвіду людської поведінки зародження першопочаткових теорій мотивації відбувалось шляхом застосування звичайних стимулів (essuir.sumdu.edu.ua) спонукання: примусу, матеріального та морального заохочування. (essuir.sumdu.edu.ua)

Значний внесок у розвиток теорії та практики мотивації трудової діяльності (ipk.edu.ua) зробили такі вчені, як А.Сміт, Ф.Тейлор, Е.Мейо, Г.Гілбрейт, А.Маслоу, Л.Портер, а також вітчизняні вчені та мислителі такі, як М.Вольський, Г.Цехановецький, Т.Ф.Степанов, І.В.Вернадський, І.Я.Франко та інші (www.rusnauka.com) [11].

Серед найбільш відомих теорій, що набули широкого застосування ще й до цього часу, є теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема, що визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; теорія «наукового управління» Ф. Тейлора, котрий вніс пропозиції оплачувати роботу тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам; соціальна теорія Е. Мейо, де головними складовими підвищення мотивації персоналу виступають наступні: «освіта службовців», «паритетне управління», «групові рішення», «гуманізація праці»; структура ідеального управління на підприємстві Р. Лайкерта; теорія людських потреб А. Маслоу (у вигляді піраміди) та їх поділ на первинні (фізіологічні) та вторинні (приналежності, самоповаги та самореалізації); теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора ; теорія «Z» В. Оучі; теорія характеристик праці Р. Хекмана та Г. Олдхема, які визначили основні детермінанти, які мотивують людину працювати. У свою чергу, (ipk.edu.ua) Г. Емерсон не зводив винагороду

тільки до грошових виплат, а розглядав і соціальні поступки роботодавців як важливий фактор активізації трудової діяльності працівників.

Вагомий внесок у дослідження мотивації та стимулювання людини в рамках підходу, який розглядає тільки людину, а не людину і тварину, зробив К. Левін. В свою чергу, прихильниками змістовної теорії праці, до яких відносять К. Альдерфера, Ф. Герцберга і Д. МакКлелланда, доводили, що вивчення потреб людини є основним мотивом їх діяльності. До процесійних теорій відносять теорію очікувань або модель мотивації за В. Врумом, теорію справедливості Дж.С. Адамса, теорію або модель Л. Портера – Е. Лоулера. В якості основної ідеї мотивації Л. Фестінгер розробив теорію соціального порівняння. В. Скіннер в теорії підкріплення доводив залежність людської поведінки від оточуючого середовища. Дослідження Р. Лайкерта показали, що на мотивацію праці впливає суб'єктивне сприйняття людиною свого місця в організації, наявність лідерських, організаторських і комунікативних якостей тощо.

У свою чергу, (ipk.edu.ua) Г. Саймон пов'язував мотивацію з індивідуальним сприйняттям праці, а саме: чи є вона способом самореалізації особистості, чи (essuir.sumdu.edu.ua) перетворюється на рутинну діяльність, яка знищує людину. У дослідженні проблем мотивації Е. Шейн висунув концепцію організаційного розвитку й організаційної культури. Разом із тим, вплив специфічної ролі культурно мотивованих норм у середовищі людини досліджували Ф. Тромпенаарс та С. Хемпден-Тернер.

Відповідно до теорії орієнтації на працю Д. Голдторпа та Д. Локвуда центральним моментом є цілі, яких прагнуть досягти члени організації, виконуючи свою роботу: від ціннісного джерела внутрішнього задоволення змістом праці до інструментальних засобів підвищення фінансової винагороди. Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей розглядали у своїх дослідженнях С. І. Барнард, Т. Парсонс, аналізуючи «типові перемінні діяльності», фіксує в якості мотивації людини

співвідношення «досягнутого», тобто «створення в результаті орієнтації на іманентно особистісні характеристики».

Паралельне існування вищих і нижчих потреб досліджував у своїх працях Л.С. Виготський, в той час як С.А Сурков переконував, що саме складні виклики мотивують людину до праці. Розвиток продуктивних сил суспільства характеризувався значним поширенням розробки теорії мотивації, в основі якої були різні підходи, які умовно доцільно поділити на кілька груп. Так, зокрема, В.О. Пономаренко, С.Б. Довбня, І.П. Клименко виділяють наступні підходи до мотивації праці: метод «батога і пряника», владний примус, змістовний, процесуальний, комплексний. Згідно із теорією мотивації В.І. Чиркова, виділяють концепцію «раннього наукового управління», теорію людських відносин та моделі мотивації, сформовані під впливом теорій самоактуалізації. Водночас автори у своїй праці (mmi.fem.sumdu.edu.ua) пропонують класифікувати усі теорії трудової мотивації наступним чином: змістовні теорії, процесуальні теорії, новітні теорії, теорії пізнання. А.М. Колот (essuir.sumdu.edu.ua) виділяє наступні підходи: школу наукового управління, концепцію людських відносин, змістовні та процесуальні теорії, управління «людськими ресурсами». Крім того, Т.І. Лепейко виділяє три головні школи формування мотиваційних механізмів: західну (матеріалістичну), вітчизняну (діалектико-матеріалістичну) та неоматеріалістичну. Водночас науковці В.М. Нижник та О.А. Харун здійснюють наступну класифікацію теорій мотивації: змістовні, процесійні, циклічно-цільові та партисипативні. Разом із тим, формування різного роду концепцій мотивації супроводжувалось появою різноманітних форм та методів стимулювання. Так, зокрема, У. Гамільтон та Г. Емерсон основну увагу у своїх дослідженнях зосереджували на матеріальних стимулах, в той час як Ф. Тейлор справедливо запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції.

До прибічників нематеріальних методів стимулювання персоналу доцільно віднести А. Файоля, котрий визначав могутнім стимулом людської діяльності ініціативу; Д. Карнегі, дослідження котрого щодо методів та форм стимулювання персоналу ґрунтувались на заохоченні власних амбіцій; Е. Мейо, котрий виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи; Ф. Герцберга, котрий здійснив виокремлення наступних підходів щодо стимулювання працівника: досягнення та визнання успіху, роботи (зацікавленості до її змісту, можливості професійного зростання, відповідальності тощо).

Крім того, існують прихильники змішаних форм та методів стимулювання, серед яких: О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова, котрі серед складових забезпечення ефективного стимулювання працівників виділяли: систему оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги; ротацію персоналу; покращання умов праці; участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку пропорційно виконаній роботі; регулювання робочого часу та відпочинку; формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; особистісне та публічне визнання заслуг працівників.

У вищезазначених працях знайшли вирішення питання, пов'язані із визначенням сутності мотивації та стимулювання персоналу, окремі аспекти оцінювання ефективного використання трудового потенціалу, а також підвищення результативності та продуктивності праці персоналу з метою ефективного управління промисловим підприємством.

Мотивація, будучи складним процесом, включає різноманітні підходи авторів щодо трактування змісту даного поняття, визначаючи його як сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес спонукання особистості до певних дій. Водночас процес стимулювання, під яким зазвичай розуміють вплив на трудову діяльність

працівника за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, містить у собі спонукання ззовні та структурні компоненти трудової ситуації.

Отже, з одного боку, відбувається створення сприятливих умов з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечення трудової поведінки, що є необхідною для успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю. При цьому деякі вчені ототожнюють поняття «стимул» та «заохочення», розуміють як синоніми ці два поняття, категорії стимулювання та заохочення співвідносять як єдине ціле та як частину складної системи: заохочення, як окремий напрям у загальному процесі стимулювання.

Також, розглядаючи питання стимулювання в аспекті забезпечення виконання поставлених обов'язків, варто відмітити, що його головним призначенням є підвищення трудової активності, продуктивності та якості праці, стимулювання до добросовісного виконання трудових обов'язків.

Отже, стимулювання є процесом, що зазвичай спрямовується на окремого працівника чи на групу працівників. Водночас на практиці поєднання персонального та групового стимулювання найчастіше зустрічається у процесах матеріального стимулювання. Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення понять стимулювання та мотивації визначає справедливе співвідношення даних категорій, адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій», мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення.

Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним, існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання»

визначають як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім.

Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації. Процес мотивації в значній мірі визначається потребами, що його ініціюють. Якщо потреби індивідів збігаються із потребами підприємства, працівники будуть вкладати свої зусилля заради власного задоволення, що забезпечить зростання продуктивності праці, зниження собівартості та високу якість продукції, що у сукупності призведе до збільшення розміру прибутку, забезпечення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Крім того, потреби виявляються у мотивах, котрі спонукають людину до дій, спрямованих на задоволення потреб. Мотив, будучи усвідомленою чи спонукальною причиною, основою чи підставою до якоїсь дії чи вчинку, є суб'єктивним явищем, основною метою якого є усвідомлення вчинків, які формують постановку цілей, здатних спонукати особистість до дії внаслідок зародження спонукаючого фактора ззовні, тобто стимулу, та його усвідомлення людиною.

Через те, мотиви містять сукупність спонукань, обов'язків та прагнень до виконання доручених завдань. Зв'язок потреб та мотивів визначається тим, що потреби реалізуються у діяльності працівника за допомогою мотивів, котрі, в свою чергу, визначаються ступенем актуальності тієї або іншої потреби працівника, можуть бути різними за змістом і зумовлюватись як спрямованою, так і неспрямованою активністю людини.

Отже, чим прагнення працівника отримати те чи інше благо є сильнішим, чим загальнішою є потреба в ньому, тим активніше починає діяти працівник. При цьому широко розповсюдженою є точка зору щодо тотожності сутності категорій «мотив» та «стимул». Однак, це питання є дещо дискусійним.

Так, стимулами є певні блага, мотивами – прагнення людини отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху).

Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною. Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів.

Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у

людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними.

Крім того, наведені підходи провідних учених-економістів доводять вірність суджень з приводу того, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, націленим на задоволення потреб персоналу, що спонукає його до корисних дій, спрямованих на задоволення потреб підприємства. Разом із тим, проблеми, пов'язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів, котрі у своїх працях розглядали причини людської активності.

У свою чергу, опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин.

Процесуальний підхід.

Теорія очікувань В. Врума - людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї.

Теорія справедливості С. Адамса - працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу.

Теорія Портера- Лоулера - сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення.

Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського - зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно.

Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера - досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки.

Теорія виклику С.А. Суркова - у мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом».

Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера - мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів.

Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема - мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку.

Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона - рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди.

Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса - виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї.

Змістовний підхід.

Теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема - визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш

доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників.

Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора (ekmair.ukma.edu.ua) - робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди.

Соціальна теорія Е. Мейо (ekmair.ukma.edu.ua) - обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріальноречові, скільки морально-психологічні чинники.

Теорія потреб А. Маслоу (ekmair.ukma.edu.ua) - потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється.

Теорія існування, приналежності та (ekmair.ukma.edu.ua) зростання К. Альдерфера - основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення). (ekmair.ukma.edu.ua)

Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора - відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження.

Теорія «Z» (ekmair.ukma.edu.ua) (ekmair.ukma.edu.ua) В. Оучі - визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні (mmi.fem.sumdu.edu.ua) демократичного стилю керівництва, довірі, залученні

підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості (ekmair.ukma.edu.ua)

Структура ідеального управління Р. Лайкерта - основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей (mmi.fem.sumdu.edu.ua) підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками.

Поведінкових відносин.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда - сутність даної теорії полягає у (ekmair.ukma.edu.ua) вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга (ekmair.ukma.edu.ua) - сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією (mmi.fem.sumdu.edu.ua) Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою.

Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова - існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі.

R-теорія Н.Ю. Подольчака - поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику.

Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда - поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації:

інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації.

Концепції людини Е. Шейна - відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, (elibrary.donnuet.edu.ua) мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо).

Теорія поля К. Левіна - поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення.

Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера - на мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності. (ekmair.ukma.edu.ua)

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. За процесними теоріями визнається існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а й можливі наслідки вибраного типу мотивації. Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

У. Гамільтон - основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва.

Г. Емерсон -виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію.

Свою увагу акцентував на вирішенні психологічного аспекту проблем мотивації працівників.

Ф. Тейлор - запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них, роз'яснення цілей підприємства.

А. Файоль - могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків, заохоченню заслуг. (essuir.sumdu.edu.ua)

Д. Карнегі - переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій. Головною ідеєю стимулювання працівника в його бажанні виконати роботу якнайкраще вчений визначає вміння переконувати людину у її власних силах при виконанні роботи.

П.З. Капустянський - виділив такі важливі складові ефективного стимулювання персоналу до трудової діяльності: (ekmair.ukma.edu.ua) матеріальне заохочення (оплата праці прямо пропорційно до виконаних завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); моральне заохочення та навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг); забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку); стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу).

Е. Мейо - виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи.

Д.М. Прусс - схилився до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які ґрунтуються на наступних підсистемах моніторингу: факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці (зовнішніх факторів – впливу на працівників; потреб працівника; факторів, котрі формують характеристики людини; стратегій управління поведінкою працівника); впливу підприємства на стимулювання персоналу (оцінки можливостей підприємства, методів та – способів стимулювання персоналу; оцінки методів стимулювання персоналу; стратегій управління впливом працівника на процеси стимулювання); оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічної та соціальної – ефективності систем стимулювання персоналу; задоволеності працівників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання працівників).

О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова - виділили наступні складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати – компенсаційного та заохочувального характеру; соціальні гарантії, пільги; – ротація персоналу; – покращання умов праці; – участь працівників у власності підприємства, управління нею, а також у розподілі прибутку – пропорційно виконаній роботі; регулювання робочого часу та відпочинку; – формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі; – особистісне та публічне визнання заслуг працівників.

При формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись

врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів у персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги приділяється системам стимулювання за методом Скенлона.

В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця.

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

Заохочення персоналу до трудової діяльності (ekmair.ukma.edu.ua) на підприємстві, крім матеріального стимулювання повинне включати і

сукупність методів морального заохочення до праці, здатних забезпечити суттєве збільшення виробітку.

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на промислових підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри, інформованість персоналу. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Натомість дотримання зобов'язань щодо виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання персоналу сприяє підвищенню впевненості працівника у своїй роботі, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі.

Разом із тим, при дослідженні найбільш ефективних форм і методів стимулювання персоналу, необхідно звертати увагу на психологічний аспект цієї проблеми. Залежно від рівня кваліфікації, стажу роботи, статі, віку, освітнього рівня та інших факторів, можуть існувати розбіжності між працівниками у їхньому ставленні до тих форм стимулювання, які мають застосовуватись на підприємстві. Адекватна реакція на зміни в оцінці своєї праці у працівника починається лише після визначення власною оцінкою цих змін як суттєвих. Крім того, дієвість матеріального стимулювання буде спостерігатися лише при певному його значенні і до певної межі. Через те, виявляється досить ефективним поєднання різноманітних пільг, надання соціального захисту, забезпечення виконання потреб персоналу у спілкуванні, самореалізації у доповнюванні до традиційних методів матеріального стимулювання, зосередження більшої уваги роботодавця на конкретному працівнику.

Отже, при формуванні мотивації і стимулювання персоналу, як складових ефективного управління підприємством, необхідним є врахування ряду вимог, серед яких основними є наступні: комплексність мотивів та

стимулів; (ekmair.ukma.edu.ua) інформованість про діючу систему стимулювання; справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат; диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат; суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання; залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування.

Таким чином, дослідження сутності понять «мотивація» та «стимулювання», визначення їх спільних та відмінних рис, а також їх історичного та еволюційного розвитку доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

При правильній взаємодії мотивів та стимулів (ekmair.ukma.edu.ua) відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників, що сприяють керівникам в ефективному управлінні промисловим підприємством та підвищенні діяльності.

Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та підвищення інноваційної діяльності промисловим підприємством та мету трудової активності працівника. При правильній взаємодії мотивів та стимулів (ekmair.ukma.edu.ua) відбувається взаємообумовленість елементів загального процесу формування механізму мотивації та стимулювання працівників промислового підприємства. Разом із тим, наукові уявлення щодо розвитку форм та методів стимулювання персоналу орієнтовані на розвиток адекватних потребам підприємства здібностей працівника, його професійних,

ділових та особистісних характеристик, узгодження інтересів працівника та стратегій діяльності підприємства.

Отже, розвиток організації, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед організацією, і потреби якого задоволені шляхом застосування відпо (mmi.fem.sumdu.edu.ua)відних (mmi.fem.sumdu.edu.ua) форм і методів стимулювання. (essuir.sumdu.edu.ua)

Тому, складовою стратегії управління та розвитку організації є стимулювання персоналу. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії заклада культури – максимально можливого прибутку. (openscilab.org)

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ТА МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У КУЛЬТУРІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності культурного закладу Запоріжжя

Запорізький муніципальний театр танцю було створено у 1999 році за підтримки Департаменту культури Запорізької міської ради.

Метою діяльності театру є отримання прибутку від спектаклів.

Театр танцю працює у сфері театрального мистецтва, основою вираження якого є хореографія.

Глядачами є як дорослі, так і діти міста Запоріжжя, Запорізької області та всіх областей України, а також близького Зарубіжжя.

Останніми роками фінансове становище театру було стабільно прибутковим.

У розглянутій організації складаються плани роботи на рік балетної трупи та оркестру, в яких планується прибуток та збільшення зростання кількості глядачів.

Організаційна структура має лінійно-функціональний характер.

Усі важливі та стратегічні рішення ухвалюються безпосередньо директором театру.

Тактичні завдання можуть вирішуватися співробітниками у межах їхніх обов'язків.

У організації, що описується, переважає концепція маркетингу, так як театр танцю прагне визначити запити і потреби глядачів і забезпечити бажану задоволеність найбільш ефективно, на відміну від конкуруючих театрів.

Стимулювання продажів спектаклів та концертних програм, як ефективний вид просування послуг театру включає заходи щодо різнобічної категорії глядача: пільги (пенсіонери, інваліди, багатодітні, незаможні), форми заохочення (знижки, розіграші, конкурси, акції).

Основна мета маркетингу – генерація доходів від реалізації послуг театру та залучення нового глядача.

Компанія ЗАПОРІЗЬКИЙ МУНІЦИПАЛЬНИЙ ТЕАТР ТАНЦЮ зареєстрована 04.03.2004 за юридичною адресою 69035, [Запорізька обл., місто Запоріжжя, Вознесенівський район, \(vuso.ua\)](#) вулиця Лермонтова, будинок 9[16].

Види діяльності -90.01 Театральна діяльність, 85.52 Освіта у сфері культури.

Відповідно до Статуту ЗМТТ, затвердженого [рішенням виконавчого комітету Запорізької міської ради від \(rm.coe.int\)](#) 20.10.2017 № 6502 (далі – Статут), театр є закладом культури комунальної форми власності, [діяльність якого спрямована на створення, публічне виконання та публічний показ \(dspace.onua.edu.ua\)](#) театального мистецтва. Засновником та власником театру є територіальна громада в особі Запорізької міської ради. Театр є [неприбутковим закладом, \(krs.chmnu.edu.ua\)](#) який не має на меті отримання прибутку.

Метою основної діяльності театру є розвиток та пропаганда театального мистецтва: хореографічного, вокального, інструментального та інших видів мистецтв шляхом поєднання різних жанрів, [формування та задоволення потреб населення в театальному мистецтві, \(krs.chmnu.edu.ua\)](#) пошук нових форм сценічної виразності, освоєння досягнень сучасного світового театру, відродження та розвиток української культури, а також культури інших національних груп, які проживають на території міста Запоріжжя, організація дозвілля різних категорій населення, проведення культурно-мистецьких заходів, спрямованих на обслуговування незахищених верств населення.

Основним видом діяльності ЗМТТ є театральна та концертна діяльність, а саме: [створення, публічне виконання та публічний показ театральних вистав,](#) шоу-програм, концертів, театально-видовищних масових карнавалів, акцій, конкурсів, оглядів, [організація мистецьких](#)

фестивалів, (dspace.onua.edu.ua) інших творів театрального мистецтва як на території України, так і за її межами; створення музичних колективів духової та джазової музики (духового оркестру, ансамблів тощо) та організація їх виступів, участь у міжнародному культурному співробітництві у встановленому законодавством України порядку, організація та проведення фестивалів, конференцій, виставок та інше, підготовка театральних постановок, театральних-концертних програм та інших заходів.

Театр надає безоплатні послуги відповідно до переліку послуг, які надаються ЗМТТ на безоплатній основі на 2021 рік, затвердженого наказом директора-художнього керівника ЗМТТ № 2-2-р від 18.01.2021, зокрема: - публічне виконання та публічний показ театральних вистав, хореографічних постановок, шоу-програм, концертів для незахищених верств населення, осіб похилого віку, ветеранів, ліквідаторів Чорнобильської АЕС, учасників АТО та членів їх родин, дітей із малозабезпечених, багатодітних, неповних сімей, дітей-сиріт у прийомних сім'ях та під опікою, дітей із сімей вимушено переміщених осіб, дітей з особливими потребами та осіб з інвалідністю; - проведення театралізованих свят, конкурсів, спортивно-розважальних, оздоровчих, обрядових заходів для незахищених верств населення, осіб похилого віку, ветеранів, ліквідаторів Чорнобильської АЕС, учасників АТО та членів їх родин, дітей із малозабезпечених, багатодітних, неповних сімей, дітей-сиріт у прийомних сім'ях та під опікою, дітей із сімей вимушено переміщених осіб, дітей з особливими потребами та осіб з інвалідністю; - організація виступів духового оркестру для незахищених верств населення, осіб похилого віку, ветеранів, ліквідаторів Чорнобильської АЕС, учасників АТО та членів їх родин, дітей із малозабезпечених, багатодітних, неповних сімей, дітей-сиріт у прийомних сім'ях та під опікою, дітей із сімей вимушено переміщених осіб, дітей з особливими потребами та осіб з інвалідністю; - участь в міських та обласних мистецьких заходах.

Відповідно до переліку платних послуг ЗМТТ на 2021 рік, затвердженого наказом директора-художнього керівника ЗМТТ № 2-1 від 18.01.2021, на платній основі здійснюється:

- проведення вистав, театральних, музичних, хореографічних постановок, концертів, фестивалів, конкурсів, бенефісів, естрадних шоу, інших культурно-мистецьких заходів (проектів), виступів професійних мистецьких колективів, артистичних груп та окремих артистів (виконавців); (dspace.onua.edu.ua)

- проведення театралізованих свят, фестивалів, конкурсів, спортивно-розважальних, оздоровчих, обрядових заходів, виставок книг і творів образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва;

- розміщення рекламної продукції та рекламних конструкцій;

- розроблення оригінальних сценаріїв, проведення постановочної роботи і заходів за заявками юридичних та фізичних осіб;

- організація та/або проведення культурно-масових та наукових заходів, професійних та корпоративних свят, міжнародних симпозіумів, форумів, науково-практичних конференцій, бієнале, пленарів, конкурсів, навчальних заходів (семінарів, майстеркласів, тренінгів, творчих лабораторій та майстерень), семінарів, семінарів-практикумів, зборів, концертів, фестивалів, виставок, вистав та інших (zakon.rada.gov.ua) культурномистецьких заходів (проектів).

Надання державної допомоги сприятиме створенню якісного сучасного культурного продукту, створенню умов для розвитку і популяризації театрального та хореографічного мистецтва, поліпшення культурного розвитку та організації дозвілля населення, а також забезпечить збереження та утримання театральних будівель (споруд, приміщень), що є закладами культури комунальної форми власності.

Розрахунок та нарахування заробітної плати здійснюється на підставі наказу Міністерства культури (dspace.onua.edu.ua) України № 745 від 18.10.2005 «Про впорядкування умов оплати праці працівників культури на

основі Єдиної тарифної сітки» (зі змінами), штатного розкладу, колективного договору, наказів Департаменту, наказів театру та на підставі табеля обліку робочого часу кожного працівника театру окремо.

Відповідно до пункту 2.1 наказу ЗМТТ про організацію бухгалтерського обліку й облікову політику в театрі від 02.01.2020 № 1-1р театр є одержувачем бюджетних коштів для здійснення своєї основної діяльності та фінансується з місцевого бюджету. ЗМТТ складає окремо кошториси для надходжень та видатків бюджетних коштів, та надходжень та видатків коштів, отриманих від провадження статутної діяльності. Бухгалтерський облік виконання кошторисів здійснюється театром у розрізі джерел фінансування та відображається в окремих балансах. Аналітичний облік матеріальних цінностей, придбаних за рахунок різних джерел фінансування, ведеться в окремих регістрах бухгалтерського обліку. Для окремого обліку активів та пасивів, сформованих (dspace.onua.edu.ua) за рахунок різних джерел фінансування, у плані рахунків бухгалтерського (zakon.rada.gov.ua) обліку для кожного рахунка запроваджується субрахунок шляхом додавання до номера рахунка (www.stud24.ru) відповідного номера фінансування: «1» для рахунків по бюджетному фінансуванню, «2» для рахунків по надходженнях від провадження статутної діяльності.

Театр є неприбутковим закладом за кодом 0031, який не має на меті отримання прибутку, пунктом 7.3 Статуту ЗМТТ передбачено, що доходи (прибутки) театру використовуються виключно для фінансування видатків на утримання театру, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених (www.mk-oblrada.gov.ua) Статутом.

ЗМТТ використовує бюджетні кошти на підставі плану використання бюджетних коштів, що містить розподіл бюджетних асигнувань, затверджених (ibuhgalter.net) Головним розпорядником бюджетних коштів. З метою моніторингу та перевірки використання фінансової допомоги складається та подається фінансова звітність про використання бюджетних

коштів, (ibuhgalter.net) а також контроль за її цільовим використанням здійснюється у встановленому законодавством порядку.

Відповідно до Статуту ЗМТТ є юридичною особою, суб'єктом творчої та фінансовогосподарської діяльності, має самостійний баланс, реєстраційні та інші рахунки в органах Державної казначейської служби (auc.org.ua) та банках України, печатку зі своїм найменуванням.

Згідно з пунктом 3.3 Статуту ЗМТТ має право, зокрема, самостійно планувати, організовувати та здійснювати свою творчу, господарську діяльність, установлювати ціни на квитки.

ЗМТТ надає платні послуги відповідно до переліку платних послуг, який затверджується наказом директора-художнього керівника ЗМТТ.

ЗМТТ є суб'єктом господарювання в розумінні Закону.

Таким чином, для подальшої ефективної роботи та розвитку організаційно-економічної діяльності Запорізького муніципального театру танця треба систематизувати усі проблемні ситуації, які є зараз чи можуть відбутися у майбутньому, краще зрозуміти види наявних ресурсів, їхню структуру, на які варто опиратися у покращенні діяльності та розвитку театру танця на перспективу, відстежити загальний стан зовнішнього середовища, театрів-конкурентів зокрема, залучати і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж театри-конкуренти, вибрати оптимальний шлях розвитку і за можливості уникнути небезпек, приймати зважені важливі рішення, які підуть на користь розвитку (global-national.in.ua) театру танця.

Отже, вправні і вчасно прийняті стратегічні рішення – це те, що сьогодні має вагомим значення у діяльності, розвитку та майбутньому житті театру, саме вони остаточно вплинуть на конкурентоспроможність дій та успішність Запорізького муніципального театру танця загалом.

2.2. Аналіз та оцінка системи управління мотивацією персоналу у сфері культури

Розглядаючи мотивацію у системі управління персоналом у сфері культури як сукупність стимулів, які визначають трудову поведінку працівника чи групи працівників, необхідно підкреслити, що ефективність системи мотивації вимірюється ступенем усвідомленості праці працівниками, оцінювання ними результатів своєї праці як блага для організації.

Задоволеність працівника організації умовами та оплатою праці, відносинами з колегами та керівниками, політикою керівництва щодо персоналу, багато в чому визначає його зацікавленість найбільш ефективно виконувати трудові функції, що в результаті веде і до зростання продуктивності праці організації у сфері культури.

Однак актуальність проблемі мотивації та стимулювання персоналу надає не тільки (dspace.onua.edu.ua) той факт, що вони має позитивний вплив на трудову поведінку працівників і як наслідок функціонування заклада культури в цілому, а й висока ймовірність виникнення негативних наслідків у тих випадках, коли мотиваційним процесам в організації не приділяється належна увага .

Найбільш типовими проблемами в організаціях, пов'язаних із низькою мотивацією персоналу є:

- висока плинність кадрів; (chiponga.ru)
- висока конфліктність як усередині колективу;
- низький рівень трудової дисципліни;
- неякісна праця;
- низька ефективність впливу керівників на підлеглих;
- низький рівень міжособистісних комунікацій;
- збої у виробничо-постановочному процесі;
- незадоволеність працівників роботою;
- низький професійний рівень персоналу;
- безініціативність працівників;
- негативна оцінка персоналом діяльності керівництва;
- незадовільний морально-психологічний клімат;

- небажання працівників підвищувати свою кваліфікацію.

Причому аналіз перерахованих негативних наслідків низького рівня трудової мотивації персоналу показує, що їх частина формується під впливом соціально-психологічних та адміністративних аспектів мотиваційного стану організації.

Ці проблеми, таким чином, стають наслідком недостатньої уваги до соціально-психологічних методів управління трудовою мотивацією. У свою чергу, проблеми, що свідчать про низьку трудову мотивацію в організації, безпосередньо впливають на рівень задоволеності працею персоналу, що позначається як на індивідуальній ефективності працівників, так і на загальній ефективності функціонування організації.

З метою контролю ситуації у межах праці необхідно своєчасно та якісно проводити аналіз системи мотивації персоналу організації у сфері культури. Періодичний аналіз задоволеності працею персоналу закладу допомагає виявити «слабкі ланки» у структурі управління, ввести додаткові стимули, що дозволяють усунути або компенсувати фактори праці, що не задовольняють персонал.

Оцінка системи мотивації персоналу організації є необхідним засобом виявлення невідповідностей між очікуваннями щодо мотиваційної політики та сформованої у конкретному підрозділі чи організації в цілому ситуації, що свідчить про реальний рівень мотиваційного стану, загальну задоволеність працею та лояльність працівників.

Вважається не коректним щодо оцінки мотивації персоналу організації оцінювати всіх співробітників з допомогою ідентичних показників. Тут необхідний індивідуальний підхід і до оцінки, і аналізу отриманих результатів, і запровадження чи вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів. Відмінності в оцінці мотивації залежать від таких ознак: гендерна ознака; вік працівника; професія; територіальний та ін.

Оцінка ступеня мотивації персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних та кількісних параметрів винагороди працівників організації результатам їх трудової діяльності.

Мета вивчення системи мотивації персоналу підприємства полягає у встановленні та усуненні невідповідності дійсного мотиваційного стану та рівня задоволеності персоналу працею запланованим цілям, інтересам заклада культури, інтересам та потребам співробітників та глядачів.

Крім того, аналіз повинен (er.nau.edu.ua) подати переконливі свідчення того, що мотиваційна політика поширюється в організації результативно та підтримується в робочому стані.

До основних завдань аналізу системи мотивації персоналу відносять:

- вивчення стану системи мотивації праці;
- оцінку ефективності стимулювання персоналу організації;
- виявлення можливостей для поліпшення мотиваційного стану організації;
- розробку системи заходів на вирішення виявлених проблем; (chiponga.ru)
- оцінку оптимальності прийнятих управлінських рішень;
- контроль виконання запропонованих заходів.

Головним принципом та умовою аналізу системи мотивації праці є максимальна об'єктивність. Отримані результати в ході аналізу повинні давати повне уявлення про те, чи відчувають працівники на собі вплив існуючої системи мотивації, (er.nau.edu.ua) чи відповідає їх реакція. Крім того, важливими засадами проведення оцінки системи мотивації називають:

- принцип одноманітності (кожна перевірка здійснюється за єдиною встановленою процедурою, що забезпечує її впорядкованість, однозначність та сумісність);
- принцип системності (планування та проведення перевірок з різних процесів мотиваційної системи здійснюється з урахуванням особливостей структури даної системи);

- принцип документованості (проведення кожної перевірки певним чином документується, з метою забезпечити збереження та порівнянність результатів оцінки системи мотивації);

- принцип запобіжності (кожна перевірка планується, і персонал підрозділу, що перевіряється, заздалегідь повідомляється про мету, область, час і методи проведення перевірки, щоб забезпечити необхідний рівень довіри та виключити можливість ухилення персоналу від надання та демонстрації всіх необхідних даних);

- принцип регулярності (перевірки повинні проводитися з певною періодичністю, щоб забезпечити включеність усіх процесів мотиваційної системи та всіх підрозділів організації в об'єктну галузь аналізу та оцінювання з боку керівництва);

- принцип доказовості (процедури та методи, що використовуються у перевірках, повинні забезпечувати надійність висновків);

- принцип незалежності (провідні перевірки особи не несуть прямої відповідальності за діяльність, що перевіряється, і не повинні залежати від керівника підрозділу, щоб перевіряти можливість необ'єктивних і упереджених висновків).

Оцінка рівня мотивації – складна методична проблема. Питаннями формування мотивації до праці займаються фахівці у сфері економіки, соціології, психології та інших., що свідчить насамперед, виникнення безлічі теорій і методик. Кожен із підходів передбачає, що з управління мотивацією її необхідно досліджувати і оцінювати. Попри теоретичні дослідження – вимір мотивації це складна методична проблема.

Дослідники проблеми оцінки системи мотивації персоналу загалом та її ефективності зокрема розглядають дві групи показників: кількісні та якісні. Відповідно можна виділити і дві групи методів оцінки:

1) Оцінка мотивації персоналу кількісними результатами, що вимірюються, пов'язаними з продуктивністю праці конкретного співробітника, підрозділу або організації в цілому.

Діагностика економічної ефективності стимулювання трудових ресурсів, показує, якою мірою витрати на матеріальне та моральне стимулювання працівників виправдані, чи відбувся приріст продукції, чи знизилася собівартість. Цей показник можна розраховувати різні періоди: місяць, квартал, рік, і навіть на середньострокову і довгострокову перспективу.

Безумовно, для різних галузей та категорій персоналу показники ефективності стимулювання трудових ресурсів відрізнятимуться. Так, наприклад, для співробітників відділу продажів порівнюються обсяги реалізації продукції або послуг у галузі культури, у той час як для працівників бухгалтерії цей показник є неприйнятним, оскільки даний підрозділ на підприємстві виконує функцію, що забезпечує.

2) Оцінка мотивації персоналу у якісних показниках.

Одним з найбільш ефективних способів отримання якісних оцінок стимулювання трудових ресурсів є проведення соціологічних досліджень, які є анкетами задоволеності працівників:

- характером та умовами роботи,
- рівнем заробітної плати,
- застосовуваними формами стимулювання.

На основі аналізу цих опитувань робляться висновки щодо якісного рівня ефективності стимулювання трудових ресурсів.

Опитування – застосовуються з метою оцінки ступеня задоволеності персоналу, виявлення ставлення колективу до безпосередньому керівнику чи ставлення працівників до пропагандируемым у компанії корпоративним цінностям. Форми опитувань може бути різними: інтерв'ю, анкета. Як правило, випробуваному пропонується вибрати і оцінити із запропонованого переліку мотивів, інтересів, потреб ті, які найбільш точно його описують, задаються прямі питання про те, наскільки співробітнику подобається сама робота, її умови, відносини в колективі, стиль керівництва тощо.

Психологічні випробування. Тест – опитувальник містить серію питань, за відповідями на які судять про психологічні якості випробуваного. Тест-завдання це особливий випробування, за підсумками виконання якого визначають наявність чи відсутність і рівень розвитку характерологічних рис, властивостей личности.

Проектні методики. Основний акцент робиться на діагностику прихованої мотивації співробітника, причому прихованої, зокрема, й у самого співробітника. Найчастіше проектні методи включають комбінації всіляких методів – ситуацій, конкретних завдань, інтерв'ю, що включають питання, що на перший погляд не мають відношення до респондента (наприклад, «Чому, на ваш погляд, в одній компанії люди працюють добре, а в іншій не надто намагаються?»). Передбачається, що випробуваний виділяє ключові йому показники.

Інтерв'ю в оцінці мотивації персоналу зазвичай здійснюються з метою (zakon.rada.gov.ua) конкретизації отриманої інформації чи формування більш детального ставлення до об'єкта дослідження, отримання додаткової інформації «з перших рук». Застосовують, як правило, два типи інтерв'ю:

- вільна бесіда – що проводиться з керівництвом підрозділу, що перевіряється, з питань його ставлення до оцінюваних мотиваційних процесів або з працівниками підрозділу (er.nau.edu.ua) з метою збору та конкретизації інформації, при вільній бесіді дослідник не безпосередньо впливає на поведінку співрозмовника, лише (chiponga.ru) зрідка ставлячи йому напрямні питання;

- формалізоване інтерв'ю, націлене на конкретне формулювання та опис рівня мотивації персоналу організації як результату мотиваційних процесів, у разі роль інтерв'юера активніше, ніж у вільній розмові: він ставить велику кількість питань, залишаючи співрозмовнику можливість лише відповідати ними.

Діагностичне інтерв'ю, що вимагає значних витрат часу та сил, тому застосовується для оцінки рівня мотивації менеджерів. З іншого боку,

виходячи з думки керівників підрозділів можна скласти узагальнену характеристику ситуації з відділам, оцінивши загальний рівень мотивації співробітників.

При використанні будь-якої з описаних вище методик опитування слід враховувати такі моменти:

- 1) опитування має проводитися у робочий час та на робочому місці;
- 2) співробітник має бути психологічно підготовлений до опитування, обов'язково слід враховувати стан співрозмовника під час проведення інтерв'ю;
- 3) слід виключити присутність начальника чи інших зацікавлених у результатах дослідження осіб;
- 4) має сенс частину опитувальних листів зробити анонімними, щоб досягти максимально достовірних результатів.

Крім того, до методів дослідження системи мотивації персоналу можна віднести спостереження, об'єктами якого можуть бути, наприклад, стан робочих місць та місць відпочинку, технологічне обладнання, (chiponga.ru) поведінка працівників, трудовий процес. Причому результатом застосування методу спостереження можуть стати як якісні (умови праці, відповідність трудового поведінки вимогам підприємства та інших.), і кількісні (час витрачається співробітниками виконання певних операцій) показники.

Отже, система мотивації персоналу – впорядкована сукупність елементів, визначальних, регулюючих і спрямовують трудове життя персоналу організації – є відкритою підсистемою більш масштабної системи управління персоналом.

Система мотивації персоналу організації може бути представлена у вигляді трикомпонентної системи:

перший компонент – сукупність мотивів кожного працівника та вплив, який може вплинути на них система;

другий компонент - система стимулювання, що включає такі елементи як матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання та соціальні гарантії;

третьою компонентом – трудова діяльність працівника, що склалася під впливом всіх факторів.

Отже, удосконаленню системи мотивації персоналу має передавати її оцінка, яка найчастіше здійснюється за кількісними та якісними показниками. Відповідно, можуть бути виділені і дві групи методів оцінки. Безумовно, для різних галузей та категорій персоналу показники оцінки системи мотивації матимуть деякі відмінності. (chiponga.ru)

2.3. Аналіз та оцінка системи управління матеріальним та нематеріальним стимулюванням праці персоналу у сфері культури

Жодна система управління не працюватиме з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме систему мотивації, що діє. Мотивований персонал – це застава успішної роботи підприємства і рух у напрямку реалізації його стратегії та зміцнення свого положення на ринку в (www.wunu.edu.ua) цілому[10].

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях у сфері культури є матеріальне стимулювання праці, що є процесом формування та використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Політика винагороди за працю організується те щоб свідомо ініціатива працівника була спрямовано підвищення продуктивність праці, вдосконалення своєї кваліфікації, надавала (revolution.allbest.ru) працівникові можливість збільшувати працюю свій дохід.

За загальним правилом, заробітна плата є винагородою у грошах, яку працівник отримує від підприємства або фізичної особи, для яких виконує обумовлену трудовим договором роботу. Основною заробітною платою

визнається винагорода за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, вироблення, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється за допомогою тарифних ставок (окладів) та (ied.kpi.ua) відрядних розцінок для робітників та службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи та винахідливість та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії.

Правове регулювання оплати праці здійснюється із законодавчих та інших нормативних актів; генеральної угоди на державному рівні; галузевих, регіональних угод; колективних договорів; трудових договорів (зокрема контрактів). Саме трудовий договір і контракт, як особлива його форма, надають широкі можливості підприємству щодо застосування матеріальних мотиваторів праці, оскільки зумовлюють додаткові, порівняно з чинним законодавством, матеріальні заохочення.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості витраченої праці, здійснення на його основі матеріального заохочення та матеріальних санкцій. У процесі формування та використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальний інтерес у вдосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного (www.bestreferat.ru) прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального становища

Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах зростатиме за оптимізації зусиль з боку керівників. До найбільш сприятливих заходів та дій слід віднести:

- 1) поліпшення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

2) (www.vtei.com.ua) зміна структури засобів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

3) підвищення (chiponga.ru) трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх (revolution.allbest.ru) надмірної чисельності;

4) гнучке використання: надбавок за складність та напруженість праці; премії за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя (eprints.zu.edu.ua) та року;

5) запровадження показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки індивідуального внеску і ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудового участі) тощо.

Найбільш поширеним та дієвим методом підвищення ефективності праці (chiponga.ru) досі залишається виплата грошових винагород за допомогою премій.

Винагороди може бути розраховані забезпечення прибутку для надання окремих пільг, відповідальних потребам робочих. Це дозволяє не тільки зацікавити останніх в ефективності праці, а й закріпити у конкретному колективі тих, чия робота потребує.

Першочергове значення в умовах невизначеності ринкового середовища набуває співвідношення між основною заробітною платою, яку працівники набувають відповідно до укладеної трудової угоди, та додаткових виплат у вигляді грошових премій. З метою подолання проблеми плинності персоналу, викликаній незадоволенням системою оплати праці, слід дотримуватись пропорцій, тобто в нормальних умовах розширеного виробництва сума додаткових виплат повинна становити не більше $\frac{1}{2}$ заробітної плати. Перевищення цього показника призведе до втрати мотивуючої функції, а додаткові надходження стануть частиною обов'язкового заробітку.

Для визначення ефективності системи матеріального стимулювання необхідно, щоб реально отриманий ефект від використання певного методу стимулювання праці був більшим за витрати на його проведення.

Головною метою, що спонукає людину до праці, є потреба (revolution.allbest.ru) у отриманні коштів задоволення своїх інтересів. Усвідомлена потреба перетворюється на свідому мету, визначальну поведінку працівника, його трудову активність. (sites.znu.edu.ua) Хоча праця в Україні на сьогоднішній день розглядається здебільшого лише як засіб заробітку, можна припустити, що (chiponga.ru) потреба в грошах зростатиме до певної межі (що залежить від рівня життя), після якої гроші стануть умовою нормального життя, збереження людської гідності. І тут як домінуючих можуть бути потреби у творчості, досягненні успіхів та інші. Основними нематеріальними засобами підтримки високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

У правових нормах різного рівня (від централізованих до локальних) встановлено систему стимулювання праці: види заохочень, підстави заохочення та порядок їх застосування. Заохочення за видами поділяються на моральні та матеріальні, на індивідуальні та (www.bestreferat.ru) колективні. До моральних ставляться такі заохочення, які пов'язані з виплатою грошей, наданням послуг, продукції, подарунків. Моральне заохочення працівників можна визначити як закріплені нормами трудового права кошти морального визнання працівників і трудових колективів при досягненні високих результатів праці. Відповідно до ст. 143 КзпПр України (www.bestreferat.ru) до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватись будь-які заохочення, які містяться у затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку. Тобто, питання заохочення повністю віднесені до сфери локального правового регулювання. У правилах внутрішнього трудового розпорядку підприємства встановлюються певні види морального та матеріального заохочення, в інших локальних актах –

положеннях про преміювання передбачаються показники (підстави), досягнення яких дає право на відповідний вид матеріального чи морального заохочення, умови позбавлення заохочення.

Як показує практика, основними видами морального заохочення є: оголошення подяки, нагородження Почесною грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, розміщення фотографії працівника на Дошку пошани, Галерею Трудової Слави, присвоєння почесних звань тощо.

Є підприємства, запозичували західну модель організації морального заохочення (www.br.com.ua) й у локальних положеннях встановили різні рівні морального заохочення залежно від такого показника, як стаж бездефектної роботи для підприємства, кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення, послідовно, зі зростанням морального авторитета. Працівники, які успішно та сумлінно виконують свої трудові обов'язки, мають переваги та пільги в галузі соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування. Таким працівникам має надаватися перевага під час просування по роботі.

Одним із напрямів покращення мотивації трудової діяльності є удосконалення організації праці. Він містить постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення (www.stud24.ru) умов праці.

Постановка цілей передбачає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації її досягнення виконує мотивуючу роль (www.stud24.ru) працівника. Розширення трудових функцій передбачає внесення розмаїття роботи персоналу, тобто збільшення кількості угод, виконуваних одним працівником. Як наслідок, подовжується робочий цикл кожного працівника, зростає інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у разі недозавантаженості працівників та їхнього бажання розширити коло своєї діяльності.

Інакше це може призвести до різкого опору працівників.

Збагачення праці передбачає надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення до його обов'язків деяких функцій планування та контролю якості основної, а іноді і суміжної продукції. Цей спосіб доцільно використовувати у сфері праці інженерно-технічних працівників.

Поліпшення умов праці – найгостріша проблема сьогодення. На етапі початку ринку зростає (vit-vladimir.ru) значимість умов праці як однієї з найважливіших потреб людини. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечують несприятливі умови праці. Умови праці, виступаючи як потребою, а й мотивом, що спонукає працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно чинником і наслідком продуктивності праці та її ефективності. (archer.chnu.edu.ua)

Схвалення – досить потужний спосіб винагороди. Є лише дві речі, що люди хочуть – це схвалення та похвала. Досить схвалити позитивну поведінку, і вона скоро повториться. Існують такі правила менеджерів: хвалите позитивну роботу людини одночасно; кажіть, що ви задоволені і вам приємно від того, що робітник це зробив; після похвали не варто стояти над душою працівника, тому, виконавши свою місію, йдіть.

Винагорода у вільний час мотивує працівників не витратити робочий час марно і дозволяє працівникові більше часу присвячувати собі та сім'ї, якщо він виконуватиме роботу раніше відведеного терміну. Такий метод застосовують для людей із вільним графіком роботи. В іншому випадку у керівництва з'являється спокуса збільшити обсяг роботи.

Порозуміння і прояв інтересу до працівника як методу моральної винагороди найбільш значуще ефективних співробітників-професіоналів. Їх внутрішнє винагороду має значення. Такий підхід вимагає від менеджерів гарного неформального контакту зі своїми підлеглими, а також (revolution.allbest.ru) знання того, що їх турбує і цікавить.

Такий спосіб винагороди як просування службовими сходами та особисте зростання вимагає серйозних фінансових витрат вищого

керівництва, але саме він дозволяє (revolution.allbest.ru) зберігати лідируючу позицію. Просування на вершину дає владу, а не лише матеріальні блага. Люди її люблять навіть більше, ніж гроші.

Надання самостійності у улюбленій роботі застосовують у (mo.lp.edu.ua) разі, коли працівники прагнуть стати професіоналами, але відчують над собою прес та контроль, відчують, що іншу роботу вони виконували набагато професійніше, з більшою віддачею та кращими результатами. Дуже часто такі люди могли б ефективно працювати без нагляду зверху, але відсутність сміливості не дозволяє їм звернутися до керівництва.

Таким чином, мотивація праці – це спонукання людини до (er.nau.edu.ua) виробничої чи невиробничої діяльності задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, (elartu.tntu.edu.ua) що досягається з допомогою його труда.

У теоретичному аспекті розробка питань мотивації здійснюється у двох (er.nau.edu.ua) основних напрямках:

1) розвитку теорії задоволеності працею, що визначає положення, що спонукають до діяльності та стимулюють її;

2) розвитку теорій процесу, що концентрують увагу на виборі поведінки, (elartu.tntu.edu.ua) здатного забезпечити необхідні результати.

Всі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові та їхні погляди на владу, визнання, успіх, відповідальність, просування по службі, (dspace.univd.edu.ua) фінансову винагороду.

Люди із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, (elartu.tntu.edu.ua) охоплені почуттям задоволеності результатів своєї роботи. Люди із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань та потреб, які вони відчують. (dspace.kntu.kr.ua)

Для досягнення мети та виконання завдань недостатньо тільки набору кваліфікованих кадрів. Необхідно так організувати працю, створити такі

мотивуючі чинники, щоб кожний робітник прикладав максимум зусиль для досягнення поставленої (isg-konf.com) мети[14, с.137].

Стимульований рівень результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, винагороджуючі за високу якість трудової діяльності. (dspace.kntu.kr.ua)

Отже, керівництво повинно приділяти високу увагу матеріальному стимулюванню, але й не забувати про стимулювання моральних та психологічних потреб підлеглих, таких як:

- заохочення працівника;
- визнання, кожній людині потрібні увага і тепло;
- обґрунтованість, справедливість;
- покращення робочих місць;
- підтримання командного духу колектива.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КУЛЬТУРИ

Заробітна плата є однією з найважливіших частин системи **оплати праці та** стимулювання праці, одним із інструментів впливу на ефективність праці працівника.

У зв'язку з (chiponga.ru) тим, що одним з основних мотивів працівники вважають заробітну плату – вона є найпоширенішою для компаній системою оплати праці там, де рівень заробітної плати досить невисокий. Працівниками заробітна плата пов'язується з трудовим вкладом у компанії та розробка системи мотивації персоналом має ґрунтуватися на розробці системи оплати праці відповідно професійним та особистісним якостям співробітника, а також можливість підвищення рівня преміальних виплат.

Заходи щодо вдосконалення системи оплати праці:

1) **Підвищення рівня постійної частини заробітної плати забезпечить** **упевненість** у завтрашньому дні, а також стабільність роботи.

2) **Підвищення рівня додаткових преміальних виплат:**

- **запровадження системи виплат місячних (4ua.co.ua)** чи щоквартальних премій, визначених у відсотках вартості виконаних робіт – для працівників, здатних проводити обсяг продажів (менеджери вищої ланки, начальники змін);

- надбавка до заробітної плати за роботу, за умови, що вона не пов'язана із відставанням працівників у строках виконання завдання;

- виплата бонусів – річних винагород за підсумками роботи всієї зміни з урахуванням зміни обсягу виконаних робіт.

Для посилення мотивації працівників до праці необхідно виконати такі умови:

- керівництву компанії необхідно зіставити пропоновану винагороду із потребами працівників та **привести їх у належну відповідність;**

- посібнику необхідно встановити тверде співвідношення між винагородою і досягнутими результатами. Винагороду необхідно давати лише за ефективну роботу;

- керівникам необхідно формувати високий, але досяжний рівень результативності, очікуваний від підлеглих, і переконати їх, що вони можуть досягти цього рівня результативності, якщо докладуть сили; (ela.kpi.ua)

- підтримувати у працівників почуття справедливості та підвищити трудову мотивацію.

Потрібно розробити систему оцінювання особистого внеску працівника. Важливо, щоб нова система мотивації праці була простою (ukrefs.com.ua) розуміння працівника.

На підвищення рівня задоволеності співробітника матеріальною винагородою необхідно проведення заходів із скорочення витрат виявлення резервів зростання зарплати.

Проведення заходів щодо скорочення витрат обігу (транспортних витрат, витрат на канцелярські товари, послуги зв'язку, оренду та утримання приміщень, електроенергію) може дещо підвищити фонд заробітної плати.

Розроблено кілька положень щодо вдосконалення системи матеріальної мотивації:

- розробка константної частини заробітної плати (постійної частини грошової винагороди) на основі визначення внутрішньофірмової цінності посад та робочих місць;

- розробка змінної частини грошової винагороди з метою посилення стимулюючого впливу зарплати на продуктивність праці. (er.chdtu.edu.ua)

Оплата праці працівника ділиться на дві основні складові – константна та змінна:

Константна частина оплати праці (jak.koshachek.com) – постійна частина заробітної плати – гарантована компенсація працівникові за його працю в компанії, тобто винагорода за виконання посадових обов'язків на

своєму робочому місці в обсязі (essuir.sumdu.edu.ua) та з якістю, які передбачені посадовими інструкціями.

Змінна частина оплати праці поділяється на:

- преміальна система для виконавських ланок – бонус;

- преміальна система, що стимулює прогресивні організації нововведень (рацпропозицій, перспективних ідей) (jak.koshachek.com) – прогрес-бонус.

Змінна частина грошової винагороди, яка виплачується співробітникам, базуватиметься на оцінці результатів праці кожного окремого працівника. (repository.hneu.edu.ua) Виплата премій має проводитись залежно від обсягів продажу. Це має підвищити зацікавленість працівників у високих результатах своєї праці та, відповідно, у кінцевих результатах діяльності підприємства. Необхідно звернути увагу на те, що розміри матеріальної винагороди не повинні бути для колективу таємницею, щоб весь персонал міг переконатися, що ефективна праця (essuir.sumdu.edu.ua) та ініціатива всіляко заохочуються керівництвом.

Поточне преміювання необхідно здійснювати за результатами виконання посадових обов'язків за місяць у разі досягнення працівником високих виробничих показників за одночасного бездоганного виконання працівником трудових обов'язків, які покладені на нього трудовим договором, посадовою інструкцією та колективним договором, а також розпорядженнями безпосереднього керівника.

Системи індивідуального стимулювання сильніше впливають поведінка працівника у частині досягнення тих цілей, які були встановлені. Ця система преміювання є формалізовані програми, де розмір винагороди заснований повністю на кількісних параметрах і мають на меті досягнення певного рівня продажів. (ur.co.ua) Тут працівник контролює результати, і ці результати можна кількісно оцінити в короткостроковому інтервалі. Оплата від виконаного обсягу каже у своїй назві сама за себе. Ця схема оплати не

несе в собі жодного ризику для роботодавця, оскільки непродуктивна праця не оплачується.

Поєднання матеріальних інтересів співробітників з цілями компанії дають можливість останній залучати та утримувати кваліфікований персонал, контролювати та керувати витратами на робочу силу, використовуючи працю оптимальної кількості працівників.

Переваги даної системи:

1. Гнучкість – здатність чуйно реагувати зміну ефективності роботи співробітника.

2. Потужний мотиваційний потенціал: підбір критеріїв для оцінки у чіткій відповідності до цілей підприємства дозволяє заохочувати «правильну» поведінку персоналу, одночасно задовольняючи його інтереси (що є мрією всіх роботодавців).

3. Система дає можливість використовувати метод заохочення, і метод покарання. Заохочення досить сильно збільшується при максимальних показниках, а покарання присутнє не в класичній формі штрафу, демотивуючий вплив якого відомо, а у формі знижувального коефіцієнта при досягненні необхідних підприємству показників.

Як моральні мотиви можуть бути використані:

1. Мотивація вільним часом. Тобто, за результатами роботи кожного співробітника за конкретний період можуть бути надані за бажанням відгули, додаткові вихідні.

2. Трудова мотивація – надання можливості просування службовими щаблями, направлення працівників у відрядження на інші підприємства, підвищувати роль співробітників участі у управлінні підприємством.

3. Надання можливості працівникам, які добре проявили себе в результатах роботи, можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації, виплата стипендій «Відмінникам».

4. Надання якісного медичного обслуговування, путівок до будинків відпочинку як співробітникам, так і членам їх сімей, налагодження роботи у культурній сфері (проведення вечорів, концертів). (4ua.co.ua)

5. Виховання в працівниках духу гордості своєю компанією, прагнення працювати на її благо – за допомогою розробки та впровадження певних програм.

Гроші є досить сильним мотиватором лише в тому випадку, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою та бачить зв'язок між результатами своєї роботи (dspace.uzhnu.edu.ua) та оплатою праці.

Мотивуючий вплив використовуваних організації форм оплати праці тим вище, що вони пов'язані як із реальними робочими показниками окремих працівників, і з результатами, досяганими підрозділом і всієї організацією.

Вплив системи матеріальної мотивації, що діє в організації, на мотивацію та робочу поведінку персоналу значною мірою опосередковано тим, наскільки справедливою вона сприймається працівниками, наскільки безпосередньо, на їхню думку, оплата праці пов'язана із робочими результатами. Заохочення також повинні сприйматися як справедливі іншими членами робочої групи, щоб вони не відчували себе обійденими і не почали (elib.nakkkim.edu.ua) працювати гірше.

Соціальні гарантії часто є основними у виборі роботи, тому залучення фахівців, зазвичай, вимогливих до вибору місця роботи, вимагає усунення недоліків, що у організації. Для більшості працівників надання солідного соцпакету стає фактором, який утримує їх від прийняття рішення змінити місце роботи. Види та форми матеріальної та нематеріальної мотивації як частина єдиної системи мотивації, що діє в організації, необхідно постійно розвивати (4ua.co.ua) та вдосконалювати.

Таким чином, для поліпшення мотивації персоналу у сфері культури - достатньо ефективно розвинути систему мотивування та стимулювання праці, щоб кожен працівник театру знав, за що саме і скільки він отримує грошей від тієї чи іншої виконаної роботи. Для стимулювання праці

працівників, керівництво повинно використовувати економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації. Найбільш значимим економічним методом мотивації є заробітна плата, що нараховує по почасово-преміальній і відрядній системах оплати праці.

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводить беззаперечний факт – розвиток підприємства відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і ме (www.khnu.km.ua)тодів (www.khnu.km.ua) стимулювання[12, с.225].

ВИСНОВКИ

Отримані в процесі написання дипломної роботи результати дають змогу зробити наступні висновки:

1. (essuir.sumdu.edu.ua) Мотивація є здатністю людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це (www.khnu.km.ua) спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці. Мотивація тісно пов'язана з потребами. (essuir.sumdu.edu.ua)

2. Система мотивації є комплексом матеріальних та нематеріальних стимулів, який покликаний забезпечити якісну та продуктивну працю працівників, а також залучити до організації найбільш талановитих фахівців та утримати їх. (essuir.sumdu.edu.ua) Мотивацію в управлінні персоналом слід розуміти як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної діяльності. Мета мотивації – формування комплексу умов, які спонукають людину до здійснення дій, вкладених у досягнення мети з (dspace.oneu.edu.ua) максимально можливим ефектом.

3. Мотивації праці будь-якої організації потребують вдосконалення. Основні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу:

- вдосконалення системи оплати праці;
- розробка набору соціальних пакетів для працівників.

Підвищення зарплати з метою дієвості стимулювання має бути відчутним, складатися як мінімум із трьох частин: мінімальної, але стабільної частини, преміальних за результатами (ena.lpnu.ua) праці та грошової суми, що відображає досвід та стаж працівника. Система матеріальної мотивації включала у собі компенсаційний пакет, який передбачає як грошові виплати, а й різні пільги. Такий підхід посилює трудову мотивацію.

5. Розкривши тему роботи, розуміємо, що мотивація праці є система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей (znau.edu.ua) організації. Стимулювання праці персоналу передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника культури, формування у нього мотивів праці. (ir.nusta.edu.ua)

6. Проаналізувавши методи мотивації, було виявлено, що правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу та надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності. (mmi.fem.sumdu.edu.ua)

7. Отже, головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації. (ir.kneu.edu.ua)

8. Було визначено, що розвиток організації, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть

перед організацією, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. (er.nau.edu.ua)

9. З'ясовано, що вправні і вчасно прийняті стратегічні рішення – це те, що сьогодні має вагомим значення у діяльності, розвитку та майбутньому житті організації, саме вони остаточно вплинуть на конкурентоспроможність дій та успішність загалом.

10. Таким чином, удосконаленню системи мотивації персоналу має передувати її оцінка, яка найчастіше здійснюється за кількісними та якісними показниками. (chiponga.ru)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ela.kpi.ua Гайдученко С. О. «Мотивація персоналу» ; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
3. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. ela.kpi.ua С. 210–214.
4. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
5. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика (er.nau.edu.ua). (er.nau.edu.ua) – 2009. – № 5. – С. 65– 73
6. Баєва О. Ідивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації// Персонал.- 2005.- №9.
7. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. (ela.kpi.ua) 2010. № (er.knutd.edu.ua) 2
8. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, (dspace.oneu.edu.ua) 2011. – 312 с.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с
10. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. (er.knutd.edu.ua) Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
11. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток.// (dspace.oneu.edu.ua) Економіка та держава. № 4 - 2008. - С.65-66. (www.vtei.com.ua)

12. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. (archer.chnu.edu.ua) № 1.
13. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. (ela.kpi.ua) С. 114-120
14. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. (eprints.zu.edu.ua) С. 137-139.
15. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. (rep.knlu.edu.ua) 2014. №1
16. YouControl. Повне дос'є на кожну компанію України.