

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

на тему: «Розвиток та підтримка творчого потенціалу персоналу»

(на прикладі КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»)

Виконавець:

студентка 43 групи ФЕУП

Запіченко В. В.

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Сорока О. В.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Запіченко В. В.

**«Розвиток та підтримка творчого потенціалу персоналу»
(на прикладі КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»)**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051
«Економіка»**

за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**

Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з трьох розділів.

Об'єктом дослідження є творчий потенціал персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».

У роботі досліджено теоретичні основи формування творчого потенціалу персоналу та креативного менеджменту; висвітлено зарубіжний досвід стимулювання творчої активності персоналу; визначено основні аспекти діяльності КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» та зроблено аналіз кількісного та якісного складу персоналу; проаналізовано творчий потенціал персоналу та здійснено оцінку факторів розвитку персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради». Автором розроблено рекомендації щодо розвитку та підтримки творчого потенціалу персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»: покращення робочого середовища, яке б більшою мірою стимулювало творчу активність персоналу; вдосконалення системи нематеріальної мотивації; впровадження інноваційної корпоративної культури, яка дозволить закладу розвиватися, залишатися конкурентоспроможним, актуальним, динамічним та цікавим для своїх відвідувачів.

Ключові слова: персонал, творчий потенціал персоналу, креативний менеджмент, інноваційна корпоративна культура.

ANNOTATION

Zapichenko V. V.

**«Development and support of creative potential of personnel»
(on the example of the KZ «Centre of Culture and Leisure of the Kryzhopol Settlement
Council»)**

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 "Economics"**
under the educational program **"Economics and management in the HR-industry"**
Odesa National University of Economics. Odesa, 2024

The bachelor's thesis consists of three sections.

The object of the study is the creative potential of the staff of the KZ «Centre of Culture and Leisure of the Kryzhopol Settlement Council»

The work examines the theoretical foundations of the formation of creative potential of staff and creative management; highlights foreign experience in stimulating the creative activity of staff; identifies the main aspects of the activities of the KZ «Centre of Culture and Leisure of the Kryzhopol Settlement Council» and analyses the quantitative and qualitative composition of staff; analyses the creative potential of staff and assesses the factors of staff development of the KZ «Centre of Culture and Leisure of the Kryzhopol Settlement Council». The author develops recommendations for the development and support of the creative potential of the staff of Centre of Culture and Leisure of the Kryzhopol Settlement Council: improvement of the working environment, which would stimulate the creative activity of the staff to a greater extent; improvement of the system of non-material motivation; introduction of an innovative corporate culture that will allow the institution to develop, remain competitive, relevant, dynamic and interesting for its visitors.

Key words: personnel, creative potential of personnel, creative management, innovative corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
--------------------	---

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та принципи формування творчого потенціалу	7
1.2. Креативний менеджмент.....	12
1.3. Зарубіжний досвід стимулювання творчої активності персоналу.....	17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ КЗ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ КРИЖОПІЛЬСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

2.1. Загальна характеристика КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».....	23
2.2. Кількісний та якісний склад персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»	29
2.3. Оцінка факторів розвитку та творчого потенціалу працівників КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»	37

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ КЗ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ КРИЖОПІЛЬСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

3.1. Впровадження інноваційної корпоративної культури в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»	52
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».....	58
3.3. Впровадження тренінгу зі створення контенту для соціальних мереж в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» та розрахунок його доцільності.....	62

ВИСНОВКИ	67
Список літературних джерел.....	70
Додатки	74

ВСТУП

Актуальність теми. Креативні індустрії, інновації та знання поступово витісняють традиційні сфери економіки і змінюють підходи до формування стратегічних напрямів її розвитку. У зв'язку з цим питання, пов'язані з формуванням творчого потенціалу персоналу, стають надзвичайно актуальними, оскільки в сучасних умовах бізнесу креативність є визначальною характеристикою у генеруванні інноваційних ідей та життєздатності інноваційного підприємства в цілому.

Творчий потенціал персоналу – це цінний ресурс, який може допомогти організаціям досягти своїх цілей, підвищити продуктивність, адаптуватися до змін та здобути конкурентну перевагу. Дослідження в цій сфері набувають все більшої актуальності, адже розуміння факторів, що впливають на розвиток творчого потенціалу, може допомогти керівникам створити сприятливі умови для його розкриття.

Отже, актуальність роботи полягає в тому, що проблема актуалізації творчого потенціалу особистості та розвиток творчих здібностей у працівників інноваційних підприємств є одними з важливих завдань сучасного суспільства. Творчі працівники мають можливість проявити себе у різних сферах суспільного життя, вони є активними учасниками творення соціально-культурного простору, формують нову соціальну реальність. Крім того, творчі працівники сприяють підвищенню ефективності роботи організацій. Відповідно до цього, існує потреба у розробці нових підходів до розвитку творчого потенціалу персоналу та визначення факторів, що впливають на його активізацію.

Метою роботи є визначення теоретичних основ формування творчого потенціалу працівників організації та розробка практичних заходів щодо підтримки та розвитку креативності персоналу в комунальному закладі «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради». Відповідно до цього, було поставлено такі *завдання*:

- дослідити теоретичні основи формування творчого потенціалу персоналу та креативного менеджменту;
- ознайомитись із зарубіжним досвідом стимулювання творчої активності персоналу;
- визначити основні аспекти діяльності КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» та зробити аналіз кількісного та якісного складу персоналу;
- проаналізувати творчий потенціал персоналу та здійснити оцінку факторів розвитку персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»;
- розробити рекомендації щодо розвитку та підтримки творчого потенціалу персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».

Об'єктом дослідження є творчий потенціал персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування та підтримки творчого потенціалу в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».

Аналіз досліджень і публікацій. Питання реалізації творчого потенціалу працівників для сприяння прогресивному розвитку організацій активно вивчається багатьма вченими. Зокрема, цій темі присвячені роботи В. В. Близнюка, О. І. Петренка, І. Р. Бузька, Н. М. Притуляк, Ю. Ю. Д'яченка, І. В. Журавльової, А. Г. Жарінової, В. Є. Шедякова, І. П. Мойсеєнко, В. О. Олійника, А. В. Кудлая, Л. С. Ринейської, О. С. Шнипка та інших.

Методи дослідження: аналіз і синтез, анкетний, моделювання, обробки та узагальнення інформації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукова література з проблем управління персоналом, креативного менеджменту та розвитку творчого потенціалу, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради», результати

опитування та анкетування працівників закладу, а також ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів досліджень. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» для вдосконалення підходів щодо підтримки творчого потенціалу працівників.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на таких конференціях:

- Петровська О. М., Запиченко В. В. Стиль управління сучасного менеджера та раціональна організація його праці. Матеріали II Міжнародної наукової конференції «Наукові тренди постіндустріального суспільства». м. Запоріжжя, 3 грудня, 2021 р. Том 1. С. 82 - 85.

- Подвальна Н. Е., Запиченко В. В. Адаптація персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Матеріали доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі». 26 - 27 жовтня 2023 р. С. 69 - 71.

- Збрицька Т.П., Запиченко В. В. Бонусні програми, як чинник мотивації: особливості застосування в сучасних умовах. Матеріали доповідей I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі». 26 - 27 жовтня 2023 р. С. 72 - 74.

Сруктура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Кваліфікаційна робота включає в себе 22 таблиці та 12 рисунків. Список використаних джерел включає 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та принципи формування творчого потенціалу

Творчість - це здатність особистості створювати якісно нові ідеї або переосмислювати вже існуючі. Поняття «творчість» означає активну діяльність людини, спрямовану на створення нових духовних або матеріальних цінностей, таких як твори мистецтва, наукові відкриття, інженерні та технологічні інновації, управлінські рішення тощо [1]. Ключовими складовими творчості є фантазія та уява, де психологічний аспект полягає в формуванні образу кінцевого продукту або результату творчого процесу.

Творчу активність персоналу можна розглядати як процес виявлення та реалізації новаторських здібностей працівників з метою забезпечення інноваційних досягнень у сферах техніко-технологічного, економічного та соціального розвитку підприємства. Різноманітні форми творчої активності включають участь у науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах, роботу в творчих групах, організацію експериментальних виробництв, розповсюдження наукової інформації, поповнення бази даних, подання заявок на патенти, генерацію нових ідей та впровадження «ноу-хау».

Творча людина відзначається неординарністю мислення, цікавістю, бажанням експериментувати та пошуку нового, прагненням до творчої самореалізації. Зрозуміло, що ці природні властивості не є характерними для всіх працівників. Таким чином, управлінська діяльність повинна спрямовуватися передусім на розвиток творчих здібностей персоналу та подолання консервативності та інерційності у поведінці працівників. Крім того, важливо враховувати об'єктивні умови функціонування виробництва, такі як стан матеріальних та нематеріальних активів підприємства і його фінансові можливості для підвищення рівня освіти працівників, проведення наукових досліджень та впровадження їх результатів у виробництво. Не менш важливі є

аспекти управлінського характеру, такі як філософія управління, корпоративна культура, стиль керівництва та ділова репутація. Для збереження творчого потенціалу персоналу в управлінні талантами формується сприятливе середовище, що створює необхідні умови для розвитку креативності.

Креативність, яка походить від латинського слова «creation» (створення) та англійського «creativity» (творчість), є компетенцією і здатністю особи генерувати нові ідеї, знаходити незвичайні рішення та уникати традиційного мислення [2]. Термін був введений Д. Сімпсоном у 1922 році для опису здатності особи відмовлятися від стереотипного мислення. Узагальнення підходів до сутності поняття «креативність» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика поняття «креативність»

Автор	Ознака	Характеристика
Дж. Гілфорд	Пізнавальна здатність	Пізнавальна творча здатність адаптувати поведінку до змінних умов за допомогою методу спроб та помилок.
Едвард де Боно	Навичка	Навичка, яку можна опанувати або розвинути.
Тереза М. Амабель	Компетентність	Взаємодія компонентів, таких як: компетентність, уміння творчо мислити та мотивування.
О. Халіфаєва	Інтегральна властивість особистості	Інтегральна властивість особистості, що складається із різноманіття способів вирішення життєвих проблем та проявляється в індивідуально-психологічних рисах, які визначають активність особи у суспільстві.
Р. Стернберг	Здатність, готовність	Здатність особи йти на розумний ризик, бути готовою долати перешкоди, бути внутрішньо мотивованою, бути готовим протистояти інакодумцям, прояв креативності неможливий без творчого середовища.
Д. Сімпсон		Здатність особи відмовитись від стереотипного способу мислення.
Е. Фромм		Здатність дивуватись, відшукати рішення у незвичайній ситуації, спрямованість до нового, вміння глибоко усвідомлювати особистий досвід.
Ч. Лендрі	Стиль мислення	Відмінний стиль мислення, який є більш схильним до запитань, а ніж до критики.
П. Торренс	Чутливість особи	Підвищена чутливість особи до вирішення наявних проблем, до дефіциту або розбіжностей знань, до пошуку рішень на основі запропонованих ідей.
А. Маслоу	Творча спрямованість	Творча спрямованість яка властива всім від народження, але втрачається більшою частиною під впливом таких факторів, як виховання, освіта та соціальна практика.

Джерело: складено за [3]

Оцінюючи параметри креативності, було встановлено, що креативним особистостям притаманні певні риси (див. рис. 1.1) [3].

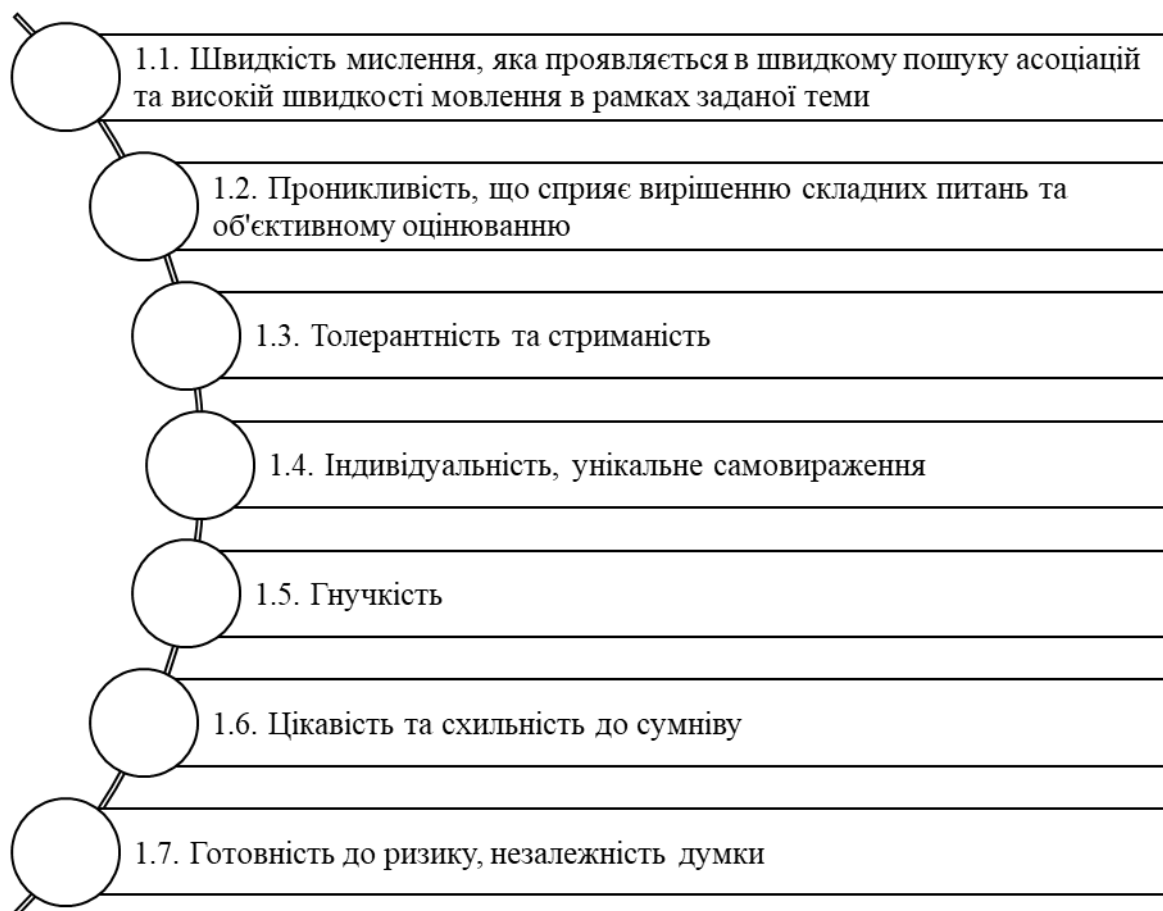


Рис. 1.1. Ключові характеристики креативної особистості

Джерело: складено за [3]

Даний перелік є більш обширним і піддається корекції, оскільки все це також залежить від багатьох факторів, пов'язаних як із самою особистістю, так і з її навколишнім середовищем. У табл. 1.2 представлені причини, які можуть обмежувати розвиток креативності талановитих працівників на підприємстві.

Відповідно до цього, зростає необхідність створення креативного середовища на підприємстві, мета якого полягає в підтримці таланту та наданні максимальної підтримки для розкриття інтелектуального потенціалу працівників. Креативне середовище сприяє розвитку наявного інтелектуального потенціалу, підтримує потребу в самопізнанні, саморозвитку та самовдосконаленні, спрямовує на використання нових знань, ідей, навичок і вмінь у професійній діяльності. Створення креативного середовища на

підприємстві також сприяє формуванню інноваційної культури, що спонукає працівників до активної участі у процесах творчості та впровадженні новаторських рішень для досягнення спільних цілей.

Таблиця 1.2

Причини, що обмежують розвиток креативності працівників

Причини з позиції компанії	Причини з позиції працівника
Незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі	Відсутність самомотивації саморозвитку та незадовільний психологічний стан
Погіршення умов праці	Некомфортне робоче місце
Зниження оцінки результатів праці	Недостатній рівень професійних та творчих здібностей
Критика, дотримання жорсткого регламенту, бюрократія	Відсутність навиків тайм-менеджменту і самоменеджменту
Відсутність мотиваційних програм та ігнорування досягнень працівників	Недостатній рівень розвитку компетентності та професійних компетенцій
Відсутність командної співпраці, тимбілдингу	Націленість на індивідуальний результат та винагороду, складності з гуртованістю
Фінансові проблеми, скорочення витрат на утримання та розвиток персоналу, режим економії, скорочення ресурсів	Незадовільний рівень мотивації та стимулювання інтелектуальної праці

Джерело: складено за [3]

Враховуючи це, можна сформулювати наступні принципи управління творчою діяльністю персоналу:

- вільний розвиток творчої ініціативи працівників та цілковита підтримка «духу творчості» через відповідний розвиток інноваційної корпоративної культури;
- визнання пріоритетності творчих рішень, та їх наукове обґрунтування;
- визнання творчих досягнень працівників;
- надання належних повноважень менеджерам, які реалізують творчі ідеї на практиці;
- справедлива винагорода за творчу діяльність та обґрунтована оцінка результатів впровадження новаторських пропозицій [4].

Об'єктивну оцінку творчих досягнень персоналу підприємства можна провести, використовуючи різноманітні показники, такі як: збільшення обсягів випуску інноваційної продукції порівняно з попереднім періодом, зростання

нематеріальних активів підприємства, оновлення банку даних творчих ідей та їх використання, представлення методик щодо підвищення якості управління, кількість розроблених інноваційних технологій, кількість раціоналізаторських пропозицій для поліпшення виробничих програм, збільшення обсягу прибутку від нововведень та інші.

Прогнозування, регламентація та нормування творчої діяльності працівників виявляються складними завданнями через значний ризик і непередбачуваність, оскільки результати цієї діяльності не завжди можна чітко визначити. Таким чином, даний вид діяльності на підприємстві потребує уважного врахування можливих ризиків та адаптації до творчої мобільності персоналу.

В таких умовах бажано мінімізувати ризики, і для цього необхідно провести відповідну попередню підготовку виробництва та персоналу для впровадження нових ідей і рішень. Рекомендується утримуватися від раптового переходу до нових методів і форм роботи, спочатку випробувати їх в експериментальних умовах. Тільки у випадку успішних результатів такі творчі підходи можна поширити на все підприємство. Організаційний механізм експериментальних підрозділів повинен бути чітким і однозначним, включаючи точне визначення кваліфікаційних можливостей працівників, їх функціональні обов'язки, адресний характер завдань, дотримання термінів виконання, забезпечення відповідності отриманих результатів рівню матеріальної винагороди та розумної її диференціації. Особливості механізму реалізації творчих можливостей персоналу підприємства представлені у додатку А.

Позитивні зміни в функціонуванні підприємства, які можна досягти через новаторську ініціативу персоналу, свідчать про переваги творчої активності (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ефективність стимулювання творчої активності працівників підприємства

Джерело: складено за [4]

1.2. Креативний менеджмент

Система креативного управління включає в себе принципи, методи, техніки та практики, які дозволяють вимірювати та керувати креативністю працівників. Підвищена креативність приносить великі переваги як компанії, так і її співробітникам. Креативність є ключовим атрибутом для успішного

реагування організацій на виклики нового покоління бізнесу. Це синтез принципів, концепцій і підходів, які об'єднують творчість та менеджмент. Іншими словами, креативність дозволяє розвивати та відкривати нові можливості творчого потенціалу працівників підприємства. У більш широкому сенсі, творчість також включає інновації, втілення ідей та процесів, які спільно формують її сутність. Основними ознаками креативності персоналу підприємства є творча особистість та лідерські здібності, набуті знання та розвинені компетентності, готовність до втілення креативних ідей, наявність стратегічного плану для їх реалізації та вміння використовувати управлінський інструментарій.

До основних завдань креативного менеджменту на рівні підприємств варто віднести:

- розроблення, ухвалення та реалізація оригінальних управлінських рішень в діяльності підприємств на основі пропозицій креативних ідей;
- вдосконалення інструментарію управління під час реалізації основних функцій;
- раціональний розподіл та використання творчого потенціалу менеджерів;
- комплексне оцінювання ефективності впровадження креативних управлінських рішень [5, с. 40].

Отже, суб'єктом креативного менеджменту на рівні підприємства є організація, що володіє конкретним рівнем потенціалу для креативно-інноваційної діяльності, має відповідні можливості та стратегічно орієнтована на розбудову високотехнологічного, науково організованого бізнесу, що базується на знаннях (див. табл. 1.3) [6, с. 112].

Креативна організація може бути розглянута як творча платформа, що включає два аспекти: індивідуальний (розглядається через призму окремого працівника) та колективний (характеризується складом персоналу з огляду на його креативні здібності). Системний підхід до вивчення креативного менеджменту організації передбачає визначення об'єктів, які складають цю

систему, з уважним уточненням її складових елементів та врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток креативної організації [7].

Таблиця 1.3

Типологічна характеристика креативної організації

Аспект	Категорія	Характеристика
Структурний	Рівень технологічного розвитку Соціальна структура	- розмір робочої групи, завдання, структура організації; - стиль управління, культура організації; - рівень інноваційності;
Процесний		- співробітництво, кооперація, зв'язок, контроль; - автономія, розширення прав і можливостей;
Соціальний	Соціокультурне середовище	- рівень довіри в організації; - мотиваційні механізми;
Когнітивний	Людські ресурси	- наявні знання та рівень самонавчання; - навички та здібності; - талант і креативність.

Джерело: складено за [6]

Відповідно до цього, на мікрорівні креативний менеджмент інтегрує аспекти управління навчанням, знаннями та мотивацією, переплітаючи управління бізнесом і творчими пошуками в організації. Головною метою цієї конвергенції є вирішення організаційного парадоксу між стадіями творчої інновації та її ефективним відтворенням. Високий рівень креативного менеджменту формує в організації «спіраль знань». Її суть полягає в безперервному розширенні інтелектуальних знань та професійних навичок персоналу. Діяльність, що базується на цінних навичках співробітника, зазвичай стимулює його до постійного навчання та самовдосконалення. Забезпечення автономності групової чи особистої інтелектуальної діяльності є важливим фактором, що підтримує посилену самомотивацію генерації нових ідей, особливо у виконавців-новаторів, які переважно виявляють індивідуалістські риси. Принцип безперервності творчого процесу реалізується через постійне ускладнення наукових завдань, що є потужним мотиваційним чинником у креативному менеджменті, стимулюючи виконання більш складних завдань через можливість задоволення соціальних потреб працівника у самовираженні.

Креативна організація відрізняється від традиційної завдяки унікальному поєднанню проєктної діяльності та наукової творчості персоналу. Для створення якісних та творчих продуктів креативна організація наймає працівників з різноманітним ступенем креативності та досвідом, який перш за все спрямовується на досягнення стратегічних організаційних цілей. На стратегічному рівні ця система фокусується на втіленні плану розвитку стійкої індивідуальності та організаційної творчості. На операційному рівні головною метою креативної організації залишається привертання та утримання талановитого персоналу, а також їхня мотивація.

Реалізація креативного менеджменту в сучасних підприємствах може бути структурована як послідовність етапів, зміст яких представлено на рис. 1.3.

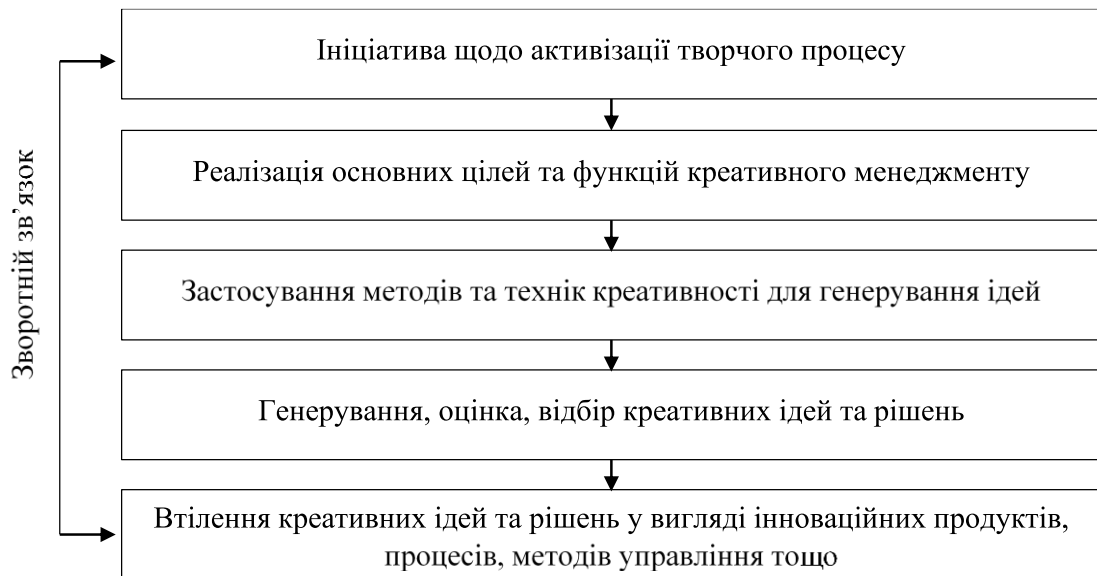


Рис. 1.3. Процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах

Джерело: складено за [8]

Важливо відзначити, що результативність креативної організації також залежить від формування відповідної корпоративної культури. Ця культура базується на вихованні візіонерів, виконавців та керівників проєктів, сприяє їх співпраці для досягнення результатів, включає елементи самоконтролю та командної відповідальності персоналу, а також передбачає правильну побудову

міжфункціональної структури та вільний обмін інформацією та знаннями між різними функціональними підрозділами та співробітниками.

Створення творчої атмосфери в трудовому колективі організації потребує впровадження політики формування та постійного підтримання креативної поведінки персоналу. Специфічні методи управління виникають внаслідок довгих процесів відбору співробітників та формуванню команд, які відзначаються високою інноваційністю та креативністю (див. табл. 1.4). Ці методи одночасно сприяють загальному розвитку організації і соціальному розвитку трудового колективу [6].

Таблиця 1.4

Формування креативної активності персоналу

Ціль управлінського впливу	Зміст управлінського впливу	Результат управлінського впливу
Розвиток творчих ініціатив	• ініціалізація творчості; • підтримка ініціатив; • створення умов для саморозвитку	Формування інноваційного та креативного потенціалу організації.
Розвиток ділової активності	• мотивація професійного зростання; • мотивація самонавчання; • коучинг; • програми розвитку персоналу.	Формування впевненості креативного персоналу у власних здібностях, вмотивована творча діяльність працівників.
Соціальний розвиток колективу	• задоволення потреб персоналу у винагороді; • задоволення потреб креативного персоналу у творчій діяльності.	Формування креативної організаційної культури, соціальна захищеність, вмотивована творча діяльність працівників.

Джерело: складено за [6]

Отже, в даний час креативний менеджмент є важливим інструментом для забезпечення успіху та збереження конкурентної переваги в бізнесі. Однією з ключових якостей, яку сучасні керівники цінують у кваліфікованих працівниках, є креативність. Це пояснюється тим, що творчі індивіди мають незалежне мислення та здатність до інноваційного розв'язання проблем. Основою креативного мислення є логіка, яка сприяє досягненню бажаних результатів. Управління креативністю спрямоване на розвиток творчих навичок особистості,

її здатності генерувати ідеї та перетворювати їх у конкретні результати. Таким чином, ключовим інструментом управління талантами стає формування креативності для максимізації творчих здібностей персоналу та підвищення інтелектуального капіталу з метою досягнення очікуваних економічних результатів для підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід стимулювання творчої активності персоналу

Практика провідних міжнародних компаній свідчить про те, що для досягнення економічного успіху ключову роль відіграють фактори, пов'язані з розвитком інтелектуального капіталу. Водночас, новим стратегічним напрямком управління інтелектуальним капіталом стало керівництво талантами, яке залучає високопрофесійних співробітників, впроваджує програми розвитку, просування та утримання талантів. Головною метою управління талантами є створення сприятливого середовища для розвитку творчості персоналу та втілення нових ідей.

Сучасні організації, опинившись в конкурентному глобальному середовищі, активно працюють над впровадженням останніх тенденцій у своїй галузі та намагаються випереджати конкурентів. Креативне мислення виявляється ключовим елементом цього процесу, створюючи умови для генерації нестандартних ідей та унікальних підходів до діяльності. Креативність не лише породжує інноваційні ідеї, але й створює виклик для мислення співробітників, відкриваючи нові можливості.

У бізнесі креативність визнається як важливий елемент для створення брендів, привертання клієнтів та встановлення унікальних відносин з ними. За дослідженням, проведеним Adobe та Forrester Consulting, 82% компаній вважають, що існує тісний зв'язок між креативністю та бізнес-результатами. Фактично, компанії, що активно розвивають креативне мислення, перевершують конкурентів за зростанням доходів, часткою ринку та лідерством [9, 10].

Опитування, проведене IBM серед керівників компаній, підтверджує цей факт, визначаючи креативність як найважливіший фактор для майбутнього успіху бізнесу, який має визнання як пріоритет вищого керівництва [11].

82% керівників, що були опитані компанією Forrester, також погоджуються з тим, що компанії отримують користь від креативності. Ці вигоди включають зростання доходів та частки ринку. Тому 58% респондентів визначають свої цілі, орієнтуючись на творчі результати, а ще 48% зазначають, що фінансують нові ідеї, що виникають під час творчого мозкового штурму [10].

Звісно, розвиток та успіх спроб створення та впровадження життєздатних нових продуктів та послуг визначається багатьма факторами. Проте здатність компанії розробляти та впроваджувати такі продукти та послуги залежить від здатності її співробітників генерувати нові нестандартні ідеї. Тобто інновації та випуск нових продуктів і послуг вимагають наявності особи або команди, яка може створити оригінальне, високоякісне та витончене рішення для складних, нових, погано визначених або погано структурованих проблем [12].

У сфері креативного менеджменту прикладами ключових осіб є Білл Гейтс і Майкл Портер, оскільки вони успішно перетворили свої ідеї на інноваційні продукти. Перед пропозицією ідеї вони, як правило, ретельно розробляли стратегію, здійснювали пошук можливих рішень. Останнім етапом даного процесу було розроблення концепції, в межах якої ідеї адаптувалися до реальних життєвих ситуацій (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Механізм створення ідеї

Джерело: складено за [5]

Databank IPA провів дослідження з метою визначення зв'язку між творчістю працівників та їх продуктивністю. Об'єктами дослідження були дві групи компаній: в одній групі стимулювалася творчість персоналу, в іншій,

навпаки, використовувалися стандартні методи та вже створений алгоритм. Дослідження показало, що:

- ефективність компаній, які сприяють творчості працівників, зросла в 12 разів;
- частка ринку підприємств з високим рівнем творчості персоналу вища, ніж у інших підприємств;
- компанії, які заохочують творчість працівників, є більш привабливими для інвесторів [13].

Загалом, існує принцип, який стверджує, що без творчості та інновацій функціонування фірми стає неможливим, оскільки ці два аспекти є основними для розвитку та успіху підприємництва. У сфері креативного бізнес-середовища визнано, що підприємництво представляє собою суму креативності та інновацій. Креативність розглядається як здатність генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми та відкривати нові можливості, тоді як інноваційність – це здатність застосовувати творчі рішення для покращення життя людей або збагачення суспільства. Виходячи з цього, підприємництво представляє собою результат дисциплінованого та систематичного процесу застосування креативності та інновацій до ринкових потреб і можливостей.

Рейтинг кращих країн за глобальним індексом креативності та глобальним індексом інновацій представлено в табл. 1.5 та 1.6.

Таблиця 1.5

Рейтинг кращих країн за глобальним індексом креативності

№пп	Країна	Технології	Талант	Толерантність	Глобальний індекс креативності
1	Австралія	7	1	4	0,970
2	США	4	3	11	0,950
3	Нова Зеландія	7	8	3	0,949
4	Канада	13	14	1	0,920
5	Данія	10	6	13	0,917
6	Фінляндія	5	3	20	0,917
7	Швеція	11	8	10	0,915
8	Ісландія	26	2	2	0,913
9	Сінгапур	7	5	23	0,896
10	Нідерланди	20	11	6	0,889

Джерело: складено за [14]

В українських компаніях працюють спеціалісти з високим інтелектуальним потенціалом, які можуть генерувати творчі ідеї та перетворювати їх у інновації. Однак через обмежені фінансові ресурси та неефективний механізм впровадження новаторських концепцій на підприємстві та в усіх його сферах, працівники не можуть реалізувати свій потенціал і втілити творчі ідеї в життя. За глобальним індексом креативності Україна посідає 45-те місце у рейтингу та 55-те місце у глобальному рейтингу за індексом інновацій у 2023 році, що свідчить про недостатнє використання творчого потенціалу працівників у вітчизняних компаніях [14, 15].

Таблиця 1.6

Рейтинг кращих країн за глобальним індексом інновацій

№пп	Країна	Глобальний індекс інновацій
1	Швейцарія	67.6
2	Швеція	64.2
3	США	63.5
4	Велика Британія	62,4
5	Сінгапур	61,5
6	Фінляндія	61,2
7	Нідерланди	60,4
8	Німеччина	58,8
9	Данія	58,7
10	Республіка Корея	58,6

Джерело: складено за [15]

Провідні компанії світу володіють значним досвідом у сприянні креативної активності свого персоналу. Зазвичай, практика розвитку творчого потенціалу працівників у таких компаніях включає наступні компоненти:

- відмова від жорсткої регламентації при виконанні функціональних обов'язків персоналу, впровадження гнучких форм організації трудового процесу;
- створення оптимальних умов для розвитку творчих здібностей персоналу шляхом різноманітних форм навчання та розширення меж експериментального виробництва;

- сприяння поступовому просуванню креативних працівників по службових щаблях управління;
- формування самостійних творчих груп, які займаються генерацією ідей та розробкою інновацій;
- активна співпраця творчих працівників з керівництвом для обговорення перспектив розвитку;
- забезпечення високого рівня матеріального винагородження працівників, чий творчі пропозиції відзначилися значним покращенням результатів господарської діяльності;
- підвищення рейтингу творчих особистостей та морального престижу.

У табл. 1.7 відображено різноманітні заходи, які застосовують міжнародні компанії для підтримки творчої діяльності персоналу.

Таблиця 1.7

Заходи впливу на творчу активність персоналу у провідних компаніях світу

Назва компанії	Заходи активізації творчої діяльності персоналу
1	2
Google	• нестандартний підхід до вирішення щоденних завдань; • корпоративна культура мотивує співробітників взаємодіяти один з одним протягом їхнього робочого дня; • працівники мають змогу працювати скрізь, де їм комфортно; • застосування правила "20 відсотків робочого часу"; • "@GoogleTalks" – запрошення відомих особистостей почитати лекції.
Adobe	• Adobe for All (Adobe для всіх) – ініціатива, яка сприяє інклюзивності та рівності для всіх працівників акцентуючи на програмах навчання без свідомих упереджень, менторстві та групах ресурсів для співробітників; • підтримка гнучких робочих умов; • Adobe заохочує працівників ділитися інноваційними ідеями через програму Sneaks, яка породжує успішні продукти та сервіси; • Adobe Impact Challenge – змагання, яке спонукає до інноваційних рішень у сфері соціальних та екологічних проблем, пропонуючи фінансування та підтримку переможцям.
Oticon	• заміна традиційних підрозділів компаній неформальними групами за інтересами; • заміна посад набором функцій згідно кваліфікації працівників; • можливість вибору форм навчання працівниками; • довільне обрання проєктів для виконання; • самостійне планування працівниками часу відпустки та дозвілля.

Продовження табл.1.7

1	2
Hewlett-Packard	• облік індивідуальних творчих пропозицій та врахування ступеня їх затребуваності; • відповідна матеріальна винагорода продуцентів найбільш потрібної інформації за допомогою системи мікровиплат у межах відділу, де працюють ці особи; • диференціація бази даних по підрозділах компанії.
Sun Microsystems	• створення інтерактивних товариств з обговорення наукових досягнень; • надання можливості швидкого поширення наукової інформації; • піднесення престижу працівників, що володіють новітньою інформацією, їх вагома матеріальна винагорода; • визначення рівня ефективності обміну новими знаннями.
Arthur Andersen	• прилюдне визнання творчих досягнень працівників; • надання додаткових можливостей для кар'єрного й професійного зростання; • диференційовані умови доступу до сайтів з інформацією про інтелектуальні здобутки компанії.
FIAT, Siemens	• визначення обов'язкових нормативів випуску інноваційної продукції; • створення преміальних фондів для стимулювання працівників-новаторів; • стимулювання персоналу за нові види продукції за допомогою "відкладених премій", розмір яких коригується з огляду на величину попиту на нові товари.

Джерело: складено за [16, 17]

Отже, досвід зарубіжних компаній є важливим для нашої країни, оскільки на вітчизняних підприємствах недостатньо умов для розвитку творчої активності працівників. Відсутність соціальних гарантій, слабкі матеріальні стимули, неповороткість управлінської діяльності та інші фактори ускладнюють реалізацію їх творчого потенціалу. Це призводить до недостатньої кількості інновацій у вітчизняній економіці.

Для подолання цих тенденцій необхідно провести кардинальні зміни в організаційній та управлінській діяльності підприємств. Важливо змінити ставлення до творчої праці персоналу шляхом створення умов для розвитку творчих здібностей працівників та формування відповідних організаційних структур.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ КЗ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ КРИЖОПІЛЬСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

2.1. Загальна характеристика КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

У Крижопільській громаді працюють 15 клубних установ. Із них 4 сільських клуби, 10 будинків культури та комунальний заклад «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради», який розташований в центрі селища, в спеціально збудованому приміщенні.

Робота КЗ ЦКД направлена на організацію культурного дозвілля населення, на виконання Указів Президента, обласних та районних програм, розвиток народної творчості. Ведеться освітня та просвітницька робота, яка спрямована на патріотичне виховання, психологічну підтримку, організація культурних заходів, які піднімають мораль та допомагають зняти стрес у важкі часи, та допомогу воїнам - землякам, що захищають цілісність та суверенітет Держави.

КЗ ЦКД тісно співпрацює з відділом освіти, службою у справах дітей, центром соціальних служб для дітей та молоді, відділом у справах сім'ї та молоді, правовими органами, загальноосвітніми школами, школою мистецтв, будинком школяра, дорослою та дитячою бібліотеками.

Загальна характеристика комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» представлена в табл. 2.1.

На базі КЗ ЦКД протягом 2023 року працював методичний центр у складі 6 працівників:

- в. о. директора КЗ ЦКД - Малютяк Алла Анатоліївна;
- завідувач сектору з основних видів діяльності - Кицюк Зоя Романівна;
- художній керівник - Корнейко Ірина Володимирівна;
- методист з аматорського мистецтва та народної творчості - Лагуна Ганна Олександрівна;

- методист по роботі з дітьми та молоддю - Токар Яна Русланівна;
- режисер - Трач Тетяна Сергіївна.

Методичний центр КЗ ЦКД є координуючим центром щодо організації проведення змістовного дозвілля населення, надання методичної та практичної допомоги працівникам культури в організації культурно-дозвілєвої діяльності, розвитку аматорських колективів, збереження та відродження народних звичаїв, обрядів.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Повне найменування	Комунальний заклад «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ КРИЖОПІЛЬСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	44018106
Діяльність	84.12 Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування
Місцезнаходження	Україна, 24600, Вінницька обл., Тульчинський р-н, селище міського типу Крижопіль, вул.Соборна, будинок 1
Міжміський код, телефон та факс	+38 (097) 621 05 83
Електронна поштова адреса	E-mail: kzckdksr@ukr.net
Сайт	https://krzgromada.gov.ua/komunalnij-zaklad%C2%A0centr-kulturi-i-dozvillya-krizhopilskoi-selischnoi-radi-08-13-28-09-07-2021/

Джерело: складено за [18]

Організаційна структура комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» представлена на рис. 2.1.

Протягом 2023 року в громаді працювали 86 творчих формувань, в яких зайнято 1003 учасники. Із них дитячих 38 колективів в яких зайнято 469 учасників, в тому числі 12 спортивні та клуби за інтересами - 154 учасники.

При КЗ ЦКД працювали 26 творчих формувань, в яких було зайнято 455 учасників. Із них мають звання «народний» 13 колективів, в яких зайнято 167 учасників та 4 колективи носять звання «зразковий», в яких зайнято 159 учасників (з яких 2 колективи працюють на базі КУ «Крижопільська школа мистецтв» в яких задіяно 47 учасників).



Рис. 2.1. Організаційна структура КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Джерело: складено за [19]

Вся робота творчих колективів громади була спрямована на подальший розвиток народного мистецтва, залучення учасників у творчі колективи, поліпшення виконавської майстерності. У 2023 році колективи художньої самодіяльності брали участь у Міжнародних, Всеукраїнських, обласних та місцевих конкурсах, в онлайн заходах, театралізованих святах, тематичних вечорах та інших масових заходах, що проводились в КЗ ЦКД та за його межами, таким чином учасники колективів демонстрували своє вміння, таланти та досягнення.

Сьогодні невід'ємною частиною роботи працівників культури є вшанування полеглих Героїв, які віддали своє життя за майбутнє та Незалежність України. У закладах громади проводяться почесні у складі почесного супроводу для поховання військовослужбовців, заходи з увічнення пам'яті загиблих захисників, відвідування могил, покладання квітів до річниць загибелі, посмертне вручення нагород родинам загиблих

військовослужбовців, відкриття меморіальних дошок пам'яті загиблим з метою вшанування пам'яті полеглих захисників та відкриття Алеї Пам'яті.

Загалом творчі колективи громади практично не припиняли своєї основної роботи, та брали участь у благодійних заходах, підтримуючи ЗСУ на шляху до Перемоги. В громаді було проведено 72 благодійних заходи, зібрано коштів 517955 грн.

За звітній період клубними установами громади було проведено 2005 масових заходів, якими охоплено 462253 глядачів.

В тому числі, КЗ ЦКД проведено 236 масових заходів, якими охоплено 125081 глядачів. Із них для дітей 59 масових заходів, якими охоплено 37529 глядачів [20].

Структура масових заходів комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2023 рік представлена у табл. 2.2.

При КЗ ЦКД діють 5 клубних формувань для дітей, в яких зайнято 167 учасників, з них 2 колективи носять почесне звання «зразковий аматорський», це ансамблі танцю «Дзвіночок» та «Грация» КЗ ЦКД, в яких зайнято 112 учасників.

Таблиця 2.2

Структура масових заходів КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2023 р.

Назва заходу	Кількість проведення, разів	Охоплено глядачів, осіб
Лекції та бесіди	28	885
Тематичні вечори	32	5700
Концерти та вистави	5	3840
Виступи проф. колективів	1	500
Звичай та обряди	5	9550
Виступи театру естради	2	140
Виставки образотворчого та декоративно-прикладного мистецтва	20	10130
Участь у фестивалях та конкурсах	20	26963
Інші	123	67373

Джерело: складено за [20]

За сприянням працівників культури, діти мають можливість брати участь в таких формах соціально-культурної діяльності, як концерти, тематичні заходи, свята, також відвідувати лекції, гуртки, колективи самодіяльної творчості. Завдяки участі в різноманітних заходах, обдаровані діти та підлітки мають змогу розвивати свій творчий потенціал та задатки, які в майбутньому можуть допомогти у виборі напряму діяльності та професії.

Господарська і фінансова діяльність Центру здійснюється відповідно до чинного законодавства та Статуту комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» [21].

Центр є неприбутковою організацією, він фінансується з місцевого бюджету. Додаткове фінансування здійснюється за рахунок коштів одержаних Центром від надання платних послуг оренди приміщень, а також благодійних внесків громадян, підприємств, установ та організацій. Розмір коштів, що надходять з додаткових джерел фінансування не підлягає обмеженню. Ці кошти не можуть бути вилучені на кінець бюджетного року, не враховуються при визначенні обсягів бюджетного фінансування на наступний рік.

Доходи (прибутки) Центру використовуються виключно для фінансування видатків Центру, реалізації цілей, завдань та напрямів діяльності, визначених Статутом комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради».

Структура надходжень та витрат коштів комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр. відображена у табл. 2.3.

Аналізуючи дані табл. 2.3, варто зазначити, що за аналізований період з 2021–2023 рр. (3 роки) можна помітити поступове зростання надходжень та витрат коштів комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради». Негативна тенденція спостерігається лише за наданими послугами, плата за які знизилась у 2022 р. по відношенню до 2021 р. на 38, 57% (або на 29254,95 грн), а у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. знизилась на 62,8% (або на 29255 грн). Загалом по закладу за даний період плата за

послуги знизилась на 77,15% (або на 58510 грн). Це може бути пов'язано із впливом карантинних обмежень через COVID-19 та введенням воєнного стану в Україні, що спричинило періоди простою у роботі закладу.

Бюджетні асигнування за три роки зросли на 11,77% (або на 536642,97 грн). За 2022 р. зростання на 5,89% порівняно з 2021 р. та за 2023 р. зростання на 5,56% у порівнянні з 2022 р.

Також варто зауважити, що позитивну динаміку має показник який відображає благодійні внески, гранти та дарунки: за три роки спостерігається зростання на 167,72% (або на 88884,02 грн). За 2022 р. зростання на 83,86% порівняно з 2021 роком, та за 2023 р. зростання на 45,61% у порівнянні з 2022 р.

Проаналізувавши фонд оплати праці комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради», можна дійти до висновку, що за аналізований період він збільшився на 8,42% (або на 340334,24 грн). Це пов'язано зі зростанням середньомісячної заробітної плати на 11,74%, та із збільшенням чисельності персоналу на 4 особи.

Таблиця 2.3.

Надходження та витрати коштів КЗ «Центр культури і дозвілля
Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

№	Показники	Сума, грн			Приріст показників,%		
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
01	Надходження (сума рядків 02-06)	4687625,83	4971134,44	5254642,82	6,05	5,70	12,10
02	у тому числі бюджетні асигнування	4 558 789,83	4827111,32	5095432,80	5,89	5,56	11,77
03	орендна плата	-	-	-	-	-	-
04	плата за послуги	75840,00	46585,05	17330,00	-38,57	-62,80	-77,15
05	благодійні внески, гранти та дарунки	52996,00	97438,07	141880,02	83,86	45,61	167,72

Продовження табл.2.3

06	інші надходження	-	-	-	-	-	-
07	Витрати (сума рядків 08-11)	4687624,23	4964411,13	5241199,42	5,90	5,58	11,81
08	у тому числі утримання установи	171 227,95	192994,04	214761,28	12,71	11,28	25,42
09	оплата праці та нарахування на заробітну плату	4038552,84	4208664,85	4378777,08	4,21	4,04	8,42
10	плата за комунальні послуги та енергоносії	349009,44	427395,23	505781,04	22,46	18,34	44,92
11	інші поточні витрати	128834,00	135357,01	141880,02	5,06	4,82	10,13

Джерело: складено за [22, 23, 24]

В цілому загальні витрати за аналізований період зросли на 11,81% (за 2022 р. зростання на 5,90% порівняно з 2021 роком, та за 2023 р. зростання на 5,58% у порівнянні з 2022 р.).

2.2. Кількісний та якісний склад персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Управління Центром здійснюється відповідно до чинного законодавства України та Статуту комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради». Організаційно-методичне керівництво здійснює відділ культури, туризму та охорони культурної спадщини Крижопільської селищної ради.

Безпосереднє керівництво комунальним закладом «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» здійснює його директорка – Ковінчук Майя Вікторівна. Проте, в даний час її обов’язки тимчасово виконує Малютяк Алла Анатоліївна.

Обов'язки директора Центру включають:

- загальне керівництво центром, відповідальність за його діяльність;
- добір кадрів та створення умов для підвищення їх кваліфікації;
- призначення та звільнення працівників Центру та його структурних підрозділів;
- забезпечення контролю за виконанням планів, програм, заходів культурного спрямування та організаційно-методичної роботи Центру та його структурних підрозділів;
- забезпечення дотримання режиму робочого часу, відпочинку, вимог щодо безпеки та гігієни на підставі діючих інструкцій та правил;
- управління майном, укладання угод, видача наказів та затвердження документів;
- розпорядження коштами, контроль за виконанням завдань та інші обов'язки, передбачені законодавством [21].

Структура, чисельність персоналу та штатний розпис визначаються директором відповідно до фонду оплати праці та погоджуються з відділом культури, туризму та охорони культурної спадщини Крижопільської селищної ради.

Культурно-творча, виховна, пізнавальна, розважальна, методична, дозвіллева робота в Центрі та в його відокремлених структурних підрозділах здійснюється диференційовано з використанням різних організаційних форм та методів роботи.

Органом самоврядування Центру є загальні збори трудового колективу, які діють в межах чинного законодавства. Загальні збори здійснюють такі функції:

- ухвалюють колективний договір;
- розглядають питання виробничої діяльності та раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Загальні збори приймають рішення, якщо на зборах присутні більше

половини членів колективу.

Згідно колективного договору працівники отримали додаткових 7 днів до загальної відпустки за ненормований робочий день, матеріальну допомогу на оздоровлення в сумі посадового окладу.

Дорадчими органами колективного управління Центру є ради (комісії), що діють на підставі Положень і планово розглядають і вирішують окремі питання життєдіяльності Центру, які не є компетенцією окремих відділів (рада при директорі, методична рада).

Прийом на роботу до Центру та його відокремлених структурних підрозділів проводиться у відповідності з кваліфікаційними вимогами. Працівники Закладу підлягають періодичній атестації, порядок якої встановлюється чинним законодавством України.

Права і обов'язки працівників визначаються Правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються директором за погодженням з профспілковим комітетом, та посадовими інструкціями, які затверджує директор.

Менеджмент у сфері культури є досить багатограним внаслідок різноманіття галузей культури, характеру діяльності та структури закладів культури. Серед аспектів, що дають змогу розглянути специфіку організації у сфері культури та проаналізувати її діяльність варто виділити такі:

- взаємозв'язок між організацією та зовнішнім середовищем (органи місцевого самоврядування, меценати);
- взаємозв'язок між об'єктом управління (творчим колективом) і менеджментом;
- елементи керівництва, управління та обслуговування менеджменту;
- етапи прийняття рішень у менеджменті.

Загалом, комунальний заклад «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» характеризується корпоративною культурою, яка побудована на принципах демократії, колегіальності, стимулювання розвитку та самовираження. Методичний центр закладу культури регулярно

проводить наради та семінари, де керівники структурних підрозділів беруть участь у прийнятті рішень та обговоренні стратегічних питань. На семінарах використовуються відеоматеріали, виступи колективів, обмін досвідом та практичні заняття.

Управління персоналом здійснюється за допомогою системи норм і цінностей, що сприяє колективному прийняттю рішень та створює умови для розвитку кожного працівника. Даний процес відбувається з урахуванням їхніх індивідуальних потреб та можливостей для самореалізації. Центр звертає увагу на створення сприятливого робочого середовища, розвиток творчих здібностей та підтримку професійного зростання. Кожен працівник має можливість брати участь у різноманітних проєктах та заходах, що сприяють розвитку культурної сфери та збагачують його професійний досвід.

Протягом 2023 року працівники клубних установ громади підвищували свій професійний рівень на курсах підвищення кваліфікації, а саме: Токар Яна Русланівна (методист по роботі з дітьми та молоддю КЗ ЦКД) - тема навчання «Методика виявлення елементів не матеріальної культурної спадщини».

Детальний аналіз структури та динаміки персоналу комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр. представлено у табл. 2.4 та на рис. 2.2.

У таблиці 2.4 відображено, що найбільший відсоток серед загальної чисельності працівників комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» складають професіонали (54,39%) та фахівці (29,82%). Загальна кількість персоналу зросла на 4 особи з 2021 до 2023 року, це пов'язано із оновленням кадрового складу молодими та креативними працівниками.

Склад персоналу з погляду віку, статі та стажу праці за 2021 – 2023 рр. відображено у табл. 2.5, 2.6, та 2.7.

Таблиця 2.4

Структура та динаміка персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Кваліфікаційні групи професій	Чисельність та структура персоналу						Темпи приросту, %		
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%			
Керівники	3	5,66	3	6,00	3	5,26	-	-	-
Професіонали	26	49,06	25	50,00	31	54,39	-3,85	24,00	19,23
Фахівці	18	33,96	16	32,00	17	29,82	-11,11	6,25	-5,56
Технічні службовці	6	11,32	6	12,00	6	10,53	-	-	-
Загальна чисельність за списком персоналу	53	100	50	100	57	100	-5,66	14,00	7,55

Джерело: складено за [22, 23, 24]

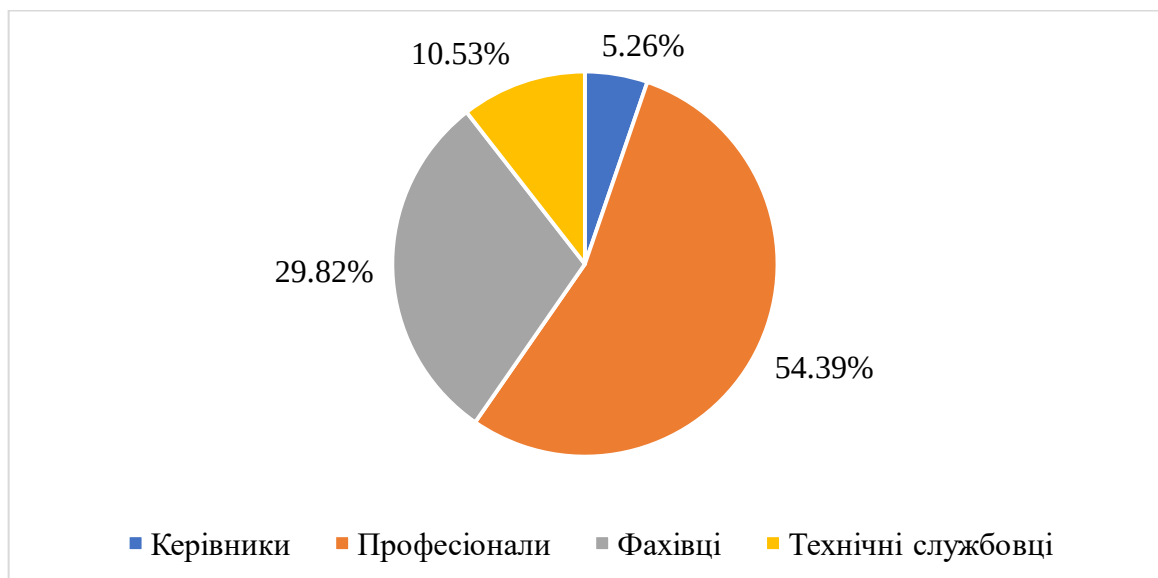


Рис. 2.2. Структура персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2023 р., %

Джерело: складено за [24]

З даних, наведених у табл. 2.5 можна зробити висновок, що найбільший відсоток у загальній кількості персоналу становлять працівники у віці від 40 до 50 років – 42,11%. Частка працівників у віці від 50 до 60 років становить 21,05%, а у віці від 30 до 40 років – 17,54%. Дані показники вказують на те, що

люди в цьому віковому діапазоні мають значний досвід та знання, що сприяє їхній продуктивності праці.

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу за віком у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Вік	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темпи приросту, %		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%			
До 20 років	-	-	-	-	3	5,26	-	-	-
20 - 30 років	3	5,66	2	4,00	5	8,77	-33,33	150,00	66,67
30 - 40 років	12	22,64	10	20,00	10	17,54	-16,67	-	-16,67
40 – 50 років	21	39,62	24	48,00	24	42,11	14,29	-	14,29
50 – 60 років	13	24,53	11	22,00	12	21,05	-15,38	9,09	-7,69
60 років та більше	4	7,54	3	6,00	3	5,26	-25,00	-	-25,00
Всього	53	100	50	100	57	100	-5,66	14,00	7,55

Джерело: складено за [22, 23, 24]

З аналізу даних табл. 2.6 можна стверджувати, що гендерна рівновага досить близька, але все ж таки виявляється перевага на користь жінок (чоловіки становлять 45,61%, а жінки – 54,39%). Різноманітність досвіду, перспектив і підходів до творчого процесу працівників обох статей сприяють розвитку більш креативних та інноваційних рішень, а також більшому розумінню потреб різних аудиторій.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу за статтю у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Стать	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темпи приросту, %		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	осіб	%	осіб	%	осіб	%			
Чоловіки	25	47,17	23	46,00	26	45,61	-8,00	13,04	4,00
Жінки	28	52,83	27	54,00	31	54,39	-3,57	14,81	10,71

Джерело: складено за [22, 23, 24]

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за стажем роботи у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Стаж роботи	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Темпи приросту,%		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
До 1 років	3	5,66	2	4,00	7	12,28	-33,33	250,00	133,33
Від 1 до 3 років	2	3,77	4	8,00	5	8,77	100,00	25,00	150,00
Від 3 до 5 років	5	9,43	6	12,00	7	12,28	20,00	16,67	40,00
Від 5 до 7 років	16	30,19	13	26,00	15	26,32	-18,75	15,38	-6,25
Від 7 та більше	27	50,94	25	50,00	23	40,35	-7,41	-8,00	-14,81
Всього	53	100	50	100	57	100	-5,66	14,00	7,55

Джерело: складено за [22, 23, 24]

З табл. 2.7 помітно, що найбільшу кількість персоналу складають особи зі стажем від 7 років та більше (40, 35%). Група персоналу зі стажем від 5 до 7 років складає 26,32%. Однакову частку в загальній сукупності мають працівники зі стажем від 3 до 5 років та до 1 року досвіду роботи (по 12,28%). Найменшу кількість становить персонал зі стажем від 1 до 3 років (8,77%). Отже, в складі персоналу Центру переважають досвідчені працівники, але також є нові працівники та із середнім стажем роботи. Це дає змогу забезпечувати певний баланс у розвитку, сприяти обміну знаннями та ідеями.

В табл. 2.8 представлено розподіл працюючих за рівнем освіти у комунальному закладі «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Протягом розглянутого періоду кількість працівників з повною вищою освітою збільшилась на 1 особу (або на 12,50%). Кількість осіб, які мають неповну та базову вищу освіту, зросла на 1 особу (або на 3,70%). Кількість працівників з професійно-технічною освітою зменшилась на 1 особу (або на 5,88%).

Таблиця 2.8

Розподіл працюючих за рівнем освіти у КЗ «Центр культури і дозвілля
Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %		
					2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	51	53	-1,92	3,92	1,92
2	З них мають освіту за освітнім рівнем: - професійно-технічну освіту	17	16	16	-5,88	-	-5,88
	- неповну та базову вищу	27	26	28	-3,70	7,69	3,70
3	- повну вищу освіту	8	9	9	12,50	-	12,50

Джерело: складено за [22, 23, 24]

В табл. 2.9 наведено рух персоналу у комунальному закладі «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Під час аналізу динаміки руху робочої сили Центру за 2021 – 2023 рр. були виявлені наступні результати: коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 183,33%, що перш за все пов'язано із залученням молодих та креативних працівників; коефіцієнт обороту зі звільнень збільшився на 100% порівняно з 2021 роком; загальний коефіцієнт обороту за досліджуваний період зріс на 162,50%; коефіцієнт стабільності персоналу зменшився на 5,21%, а коефіцієнт плинності кадрів залишився без змін.

Таблиця 2.9

Динаміка руху робочої сили у КЗ «Центр культури і дозвілля
Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %		
				2022/ 2021	2023 / 2022	2023/ 2021
Прийнято, осіб	3	2	9	-33,33	350,00	200,00
Вибуло осіб усього	1	5	2	400,00	-60,00	100,00
у тому числі з причин: - власне бажання	1	2	1	100,00	-50,00	-
- за згодою сторін	-	-	-	-	-	-

Продовження табл.2.9

- закінчення трудового договору	-	-	-	-	-	-
- вихід на пенсію	-	2	1	-	-50,00	-
- за станом здоров'я	-	-	-	-	-	-
- у зв'язку зі смертю	-	1	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	51	53	-1,92	3,92	1,92
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	50	48	48	-4,00	-	-4,00
Коефіцієнт обороту з прийому	0,06	0,04	0,17	-33,33	325,00	183,33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,02	0,10	0,04	400,00	-60,00	100,00
Загальний коефіцієнт обороту	0,08	0,14	0,21	75,00	50,00	162,50
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,04	0,02	100,00	-50,00	-
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,96	0,94	0,91	-2,08	-3,19	-5,21

Джерело: складено за [22, 23, 24]

Аналіз розподілу працівників за розміром заробітної плати у комунальному закладі «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2023 рік показує наступне: 12% осіб отримують заробітну плату від 1800 до 3600 грн., 69% - від 3600 до 5400 грн., 19% - від 5400 до 7100 грн.

2.3. Оцінка факторів розвитку та творчого потенціалу працівників КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

У сучасних умовах розвитку суспільства центри культури відіграють важливу роль у духовному та культурному житті людей. Їх діяльність спрямована на збереження та примноження культурних цінностей, формування всебічно розвиненої особистості, виховання патріотичних почуттів у громадян.

Одним із ключових факторів, які забезпечують ефективну діяльність центрів культури, є розвиток трудових ресурсів. Це люди, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом роботи для здійснення трудової діяльності. Цілком очевидно, що якість та результативність роботи працівників закладів культури в значній мірі залежить від їхнього професійного розвитку та компетентності, що визначається такими факторами, як освіта, кваліфікація, досвід роботи, участь у курсах та тренінгах тощо. Вплив цих факторів на результати діяльності виражається в таких аспектах:

- підвищення продуктивності праці: працівники з відповідним рівнем освіти, кваліфікації та досвіду роботи можуть виконувати свої обов'язки більш ефективно та якісно. Участь у курсах та тренінгах дозволяє отримати нові знання та навички, що також сприяє підвищенню продуктивності праці;
- покращення якості послуг: розвинений персонал дозволяє закладам культури пропонувати своїм відвідувачам більш якісні послуги. Це стосується як проведення культурно-масових заходів, так і надання інформаційно-консультаційних послуг;
- стимулювання інновацій: забезпечуючи працівникам можливості для навчання, центри культури створюють сприятливе середовище для виникнення та реалізації інноваційних ідей, розвитку творчого потенціалу [25].

Для дослідження впливу факторів розвитку трудових ресурсів на результати діяльності закладів культури було проведено аналіз статистичних даних про вік, стаж роботи та участь у курсах та тренінгах працівників 10 будинків культури та 4 сільських клубів Крижопільської громади, оцінено вартість матеріально-технічного забезпечення для проведення заходів. Було розраховано середню кількість відвідувачів та тривалість заходів, що потім використовувалося для розрахунку інтегрального коефіцієнта продуктивності праці по кожному закладу культури (див. табл. 2.10).

Також було проаналізовано статистичні дані комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради», проте вони не були взяті для подальшого дослідження, адже до роботи установи частково долучалися працівники сільських будинків культури та клубів. Варто також враховувати, що даний заклад є центральним у селищі, відповідно у нього найвищий рівень матеріально-технічного забезпечення та найбільша кількість працівників, тому ці дані були вилучені задля об'єктивного порівняння стану справ у закладах культури одного рівня.

Для розрахунку інтегрального коефіцієнта продуктивності праці була надана оцінка значення показників: кількість витраченого часу на проведення заходів за рік у розрахунку на одного працівника закладу - присвоєно коефіцієнт впливу 0,7; кількість охоплених глядачів за рік у розрахунку на одного працівника закладу - присвоєно коефіцієнт впливу 0,3.

За допомогою кореляційного аналізу визначено залежність між факторами:

- залежність між факторами x_1 та x_2 помітна, між x_1 та x_3 , а також між x_1 та x_4 дуже слабка, залежність між факторами x_1 та x_5 слабка;
- залежність між факторами x_2 та x_3 , x_2 та x_4 , а також між x_2 та x_5 помірна;
- залежність між факторами x_3 та x_4 помітна, а між x_3 та x_5 помірна;
- залежність між факторами x_4 та x_5 дуже слабка.

Мультиколінеарності немає. Всі фактори використані для побудови регресійної моделі, яка має наступний вигляд:

$$y(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5) = 0,004 \cdot x_1 + 0,0002 \cdot x_2 + 1,831 \cdot x_3 + 0,390 \cdot x_4 - 0,444 \cdot x_5 + 0,694$$

Отримано коефіцієнт детермінації, що дорівнює 0,959, та відображає дуже високу залежність між факторами. Отримана модель пояснює 95,9 % змін функції зміною факторів. За критерієм Фішера вибірка є якісною а модель адекватною, адже F-розрахункове більше за F-табличне ($36,96 > 3,34$).

Таблиця 2.10

Структура факторів розвитку трудових ресурсів у закладах культури
Крижопільської громади

№	Структура мережі закладів культури	Середній вік працівників, років	Середній стаж роботи, років	Вартість матеріально-технічного забезпечення для проведення заходів, грн	Коефіцієнт проходження щорічного навчання	Кількість працівників, осіб	Інтегральний коефіцієнт продуктивності праці
		x1	x2	x3	x4	x5	y
1	Голубецький СБК	44	11	66700	0,87	3	0,015185
2	Тернівський СБК	39	8	32700	0,92	2	0,220869
3	Жабокрицький СБК	42	16	44300	0,85	3	0
4	Павлівський СБК	37	6	24400	0,78	1	0,820973
5	Красносільський СБК	46	7	18500	0,55	2	0,223922
6	Крикливецький СБК	42	15	84000	1,00	3	0,075494
7	Соколівський СБК	48	19	28000	0,85	3	0,035046
8	Шарапанівський СБК	45	10	19100	0,60	2	0,219788
9	Заболотненський СБК	38	6	38900	0,74	1	0,853713
10	Куницький СБК	56	13	26000	0,93	1	0,976524
11	Зеленянський СК	42	7	34500	0,94	1	0,967412
12	Іллівський СК	35	9	36700	0,96	1	0,753143
13	Левківський СК	55	20	75200	1,00	1	1
14	Княжокриницький СК	57	16	27400	0,82	1	0,753584

Джерело: складено за [22, 23, 24]

Основні висновки, які отримані за допомогою моделі:

- якщо середній вік працівників збільшиться на 1 рік, то продуктивність праці збільшиться на 0,004 (хоч даний фактор має низький ступінь впливу, але

варто зазначити, що з віком люди накопичують знання, які можуть допомогти їм приймати кращі рішення та вирішувати завдання більш творчо);

- якщо середній стаж працівників збільшиться на 1 рік, то продуктивність праці збільшиться на 0,0002 (таке незначне зрушення перш за все пов'язано із тим, що творчі працівники з часом переживають емоційне вигорання, яке досить сильно впливає на мотивацію до роботи);

- якщо вартість матеріально-технічного забезпечення для проведення заходів збільшиться на 1 грн, то продуктивність праці збільшиться на 1,831 (краще обладнання та збільшення його кількості дозволяє працівникам виконувати роботу більш якісно та ефективно);

- якщо коефіцієнт проходження щорічного навчання збільшиться на 0,01, то продуктивність праці збільшиться на 0,390 (щорічне навчання допомагає працівникам оновлювати свої знання та навички, застосовувати їх у роботі);

- якщо кількість працівників збільшиться на 1 особу, то продуктивність праці зменшиться на 0,444 (це пов'язано із зменшенням частки виконаної роботи на одного працівника);

- якщо прирівняти усі зазначені фактори впливу до 0, то продуктивність праці буде дорівнювати 0,694.

Дане дослідження підтвердило гіпотезу про позитивний вплив факторів розвитку трудових ресурсів на результати діяльності закладів культури. Було виявлено, що регулярне навчання найбільше сприяє зростанню продуктивності праці, адже воно допомагає підтримувати високий рівень професійної компетентності та адаптуватися до змін. Також важливу роль має матеріально-технічне забезпечення закладів культури. Навіть невелике збільшення вартості цих ресурсів призводить до значного підвищення ефективності діяльності. Це може бути пояснено можливістю використання більш сучасного обладнання, інструментів та технологій, що полегшують та прискорюють робочі процеси, дають змогу надавати більш якісні послуги населенню. Таким чином, можна зробити висновок, що оптимізація

матеріально-технічного забезпечення та інвестування в навчання персоналу є ключовими стратегіями для підвищення ефективності діяльності центрів культури.

З метою дослідження реалізації творчого потенціалу в закладі було проведено анкетування персоналу (див. додаток Б). Результати анкетування наведені у табл. 2.11 та на рис. 2.3.

Отже, за результатами анкетування 33% працівників дуже задоволені умовами праці в закладі, 52% задоволені, а 15% частково задоволені. Більшість респондентів вважають що атмосфера в колективі є дуже творчою (59% або 16 осіб), а себе вважають дуже творчими або достатньо творчими особистостями (85% або 23 особи). 81% працівників стверджують, що у закладі існує практика пропонування нових ідей. 70% респондентів (або 19 осіб) постійно беруть участь у конкурсах, фестивалях та інших творчих проєктах, а 26% (або 7 осіб) дуже часто беруть участь. Також працівники створюють відеоматеріали для публікації у соціальних мережах: 59% (або 16 осіб) постійно, 26% (або 7 осіб) дуже часто, а 15% (або 4 особи) інколи. Варто зазначити, що більшість працівників відчують невпевненість при створенні відеоматеріалів (67% або 18 осіб). Тому керівництву варто звернути увагу на даний аспект роботи працівників, адже публікація контенту у соціальних мережах все більше набуває популярності і є одним із основних обов'язків директорів закладів культури в громаді.

Також у працівників виникають труднощі із залученням учасників художньої самодіяльності: про це зазначили 63% респондентів (або 17 осіб). Насамперед це пов'язано із зменшенням чисельності молоді у громаді, а також із соціально-політичним станом у країні. Крім того, 19% респондентів (або 5 осіб) повідомили про нестачу матеріально-технічної бази, а 11% (або 3 особи) зазначили, що труднощі викликає обмежений бюджет. Отже, необхідним кроком є перегляд бюджету та рівня оснащення технічними засобами клубних закладів громади на наступний період, адже з дослідження факторів розвитку

трудових ресурсів відомо, що матеріально-технічне забезпечення має великий вплив на продуктивність праці та результативність працівників.

Таблиця 2.11

Оцінка творчого потенціалу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Питання	Оцінка	Кількість осіб	У %, до всіх опитаних
1	2	3	4
Оцініть якою мірою Ви задоволені умовами праці в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»:	Дуже задоволений	9	0,33
	Задоволений	14	0,52
	Частково задоволений	4	0,15
	Не задоволений	0	-
Оцініть наскільки атмосфера в колективі є творчою:	Дуже творча	16	0,59
	Досить творча	9	0,33
	Трохи творча	2	0,08
	Зовсім не творча	0	-
Наскільки Ви вважаєте себе творчою особистістю?	Дуже творча особистість	13	0,48
	Досить творча особистість	10	0,37
	Трохи творча особистість	3	0,11
	Зовсім не творча особистість	1	0,04
Чи запроваджена практика пропонування нових ідей?	Так	22	0,81
	Важко відповісти	5	0,19
	Ні	0	-
Як часто Ви берете участь у конкурсах, фестивалях та інших творчих проєктах?	Постійно	19	0,70
	Дуже часто	7	0,26
	Інколи	1	0,04
	Не беру участь	0	-
Які труднощі Ви відчуваєте при реалізації своїх творчих задумів, підготовці та проведенні заходів?	Обмежений бюджет	3	0,11
	Необхідність працювати у вихідні та святкові дні	2	0,07
	Нестача матеріально-технічної бази	5	0,19
	Труднощі із залученням молоді, нестача учасників	17	0,63

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Оцініть свій емоційний стан:	Дуже позитивний Відносно задовільний Відчуваю стрес, психологічне навантаження та емоційне вигорання Відчуваю занепокоєння через воєнний стан та ситуацію навколо	2 5 13 7	0,07 0,19 0,48 0,26
Як часто Вам доводилося створювати відеоматеріали для публікації у соціальних мережах?	Постійно Дуже часто Інколи Не беру участь	16 7 4 0	0,59 0,26 0,15 -
Наскільки впевнено Ви почуваєте себе у наступних аспектах роботи із соцмережами: сценарій та планування відеоконтенту, зйомка відеоматеріалів, монтаж відео, написання текстів для соцмереж?	Дуже впевнено Досить впевнено Трохи невпевнено Зовсім невпевнено	2 5 18 2	0,07 0,19 0,67 0,07
Які види нематеріальної мотивації, на Вашу думку, найбільше стимулювали б Вашу творчу активність? (Виберіть декілька варіантів)	Публічне визнання досягнень Отримання грамот та подяк Додаткове оплачуване навчання Особливі завдання або проекти Експерсії та подорожі Організація корпоративних заходів	22 9 26 14 25 19	-
Наскільки Ви задоволені загальним досвідом роботи в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»?	Дуже задоволений Задоволений Частково задоволений Не задоволений	19 7 1 0	0,70 0,26 0,04 -

Джерело: власна розробка автора

Згідно з оцінкою емоційного стану, 48% респондентів (або 13 осіб) відчують стрес, психологічне навантаження та емоційне вигорання, а 26% (або 13 осіб) - занепокоєння через воєнний стан та ситуацію навколо. Відповідно до цього, варто розробити програму заходів для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, адже негативний емоційний

стан становить перешкоду у будь-якій діяльності, зокрема у розвитку творчого потенціалу працівників. Позитивний ефект у даній ситуації може мати нематеріальна мотивація: серед запропонованих варіантів найбільшу кількість відміток набрало додаткове оплачуване навчання (його обрали 26 респондентів), екскурсії та подорожі (відмітили 25 респондентів), публічне визнання досягнень (обрали 22 респонденти) та корпоративні заходи (відмітили 19 респондентів). В цілому, більшість працівників задоволені досвідом роботи в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»: дуже задоволені 70% (або 19 осіб), та задоволені 26% (або 7 осіб).

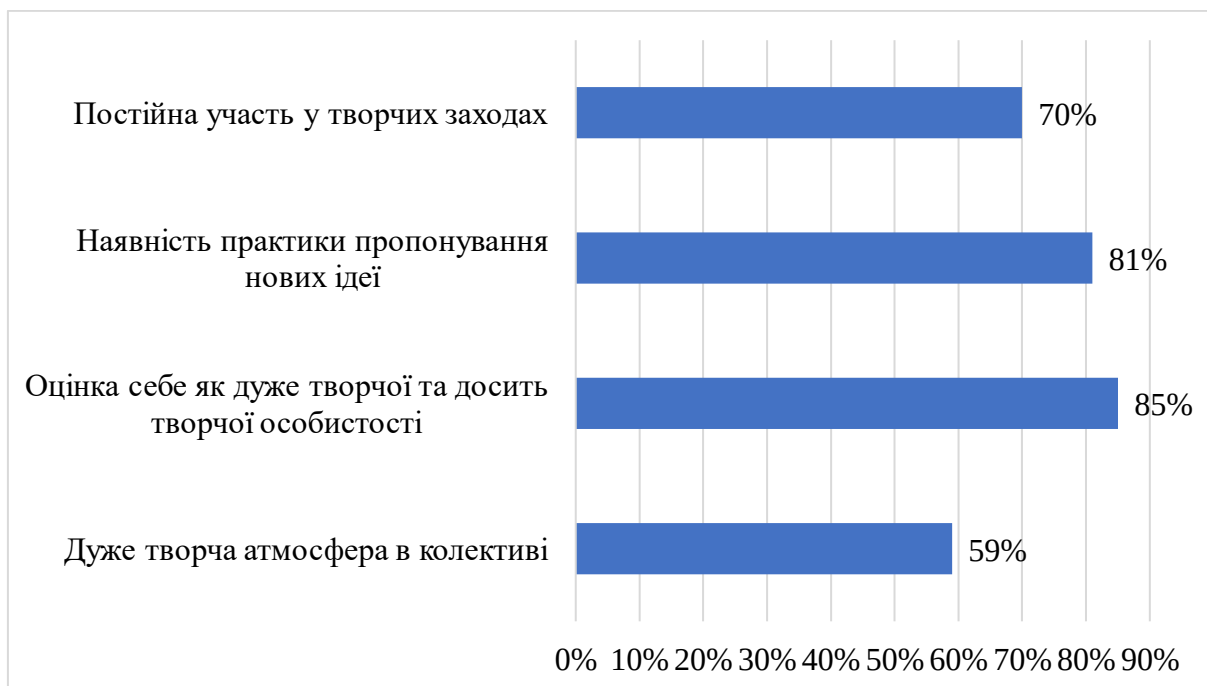


Рис 2.3. Результати анкетування працівників щодо творчого потенціалу в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Джерело: власна розробка автора

Згідно з аналізом роботи закладу, умови для розвитку творчого потенціалу працівників створені за допомогою організації спеціальних навчальних та творчих програм, залучення їх до участі у професійних конференціях, семінарах, мистецьких виставках та фестивалях. Часто проводяться творчі зустрічі, майстер-класи та інші заходи, спрямовані на стимулювання та розвиток творчих здібностей керівників закладів культури.

Структура заходів з навчання персоналу відображена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура заходів з навчання персоналу у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за 2021 – 2023 рр.

Назва заходу	Кількість проведення, разів			Темпи приросту, %		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Нарада-семінар з підготовки та проведення масових заходів	9	12	14	33,33	16,67	55,56
Тренінг з оформлення звітів та ведення документації	3	4	4	33,33	0,00	33,33
Майстер-клас	7	10	13	42,86	30,00	85,71
Тренінг для ведучих масових заходів та підготовка колективів	15	18	24	20,00	33,33	60,00
Тренінг з розробки сценаріїв масових заходів	3	5	7	66,67	40,00	133,33
Курси підвищення кваліфікації	2	2	1	-	-50,00	-50,00
Семінар-навчання про розвиток нематеріальної культурної спадщини	9	10	12	11,11	20,00	33,33

Джерело: складено за [22, 23, 24]

Аналізуючи дані, можна помітити, що за останні 3 роки поступово збільшується кількість заходів з навчання, але це не стосується курсів підвищення кваліфікації, адже у 2023 році кількість їх проведення знизилась на одиницю. Найбільше за період зросла кількість проведення майстер-класів (зростання на 85,71%) та тренінгів з розробки сценаріїв масових заходів (зростання на 133,33%). Це перш за все пов'язано із збільшенням кількості проведених масових заходів та підготовкою до них.

У сучасних умовах, коли зростає увага до корпоративної культури і її впливу на ефективність діяльності, процес формування цієї культури отримує формальне визнання. Провідні корпорації свідомо формують корпоративну культуру і вбудовують її в організаційну структуру.

Дослідження корпоративної культури комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» включало такі етапи:

- 1) Діагностика поточної корпоративної культури.

2) Створення моделі нової корпоративної культури.

3) Розробка пропозицій щодо корекції поточної / впровадження нової корпоративної культури.

На етапі діагностики корпоративної культури було проведено організаційне дослідження елементів системи управління корпоративною культурою, таких як система мотивації, рівень лояльності співробітників, соціально-психологічний клімат в компанії, стиль лідерства, зазначених у додатку В та на рис. 2.5.

Мета цього етапу полягає в цілісному дослідженні системи управління персоналом, яке надає можливість аналізувати параметри соціально-психологічного клімату, рівень лояльності, мотивації та задоволеності, а також їх взаємозв'язок.

Також було проаналізовано елементи корпоративної культури згідно з поділом К. Ф. Луненберга (див. рис. 2.4).

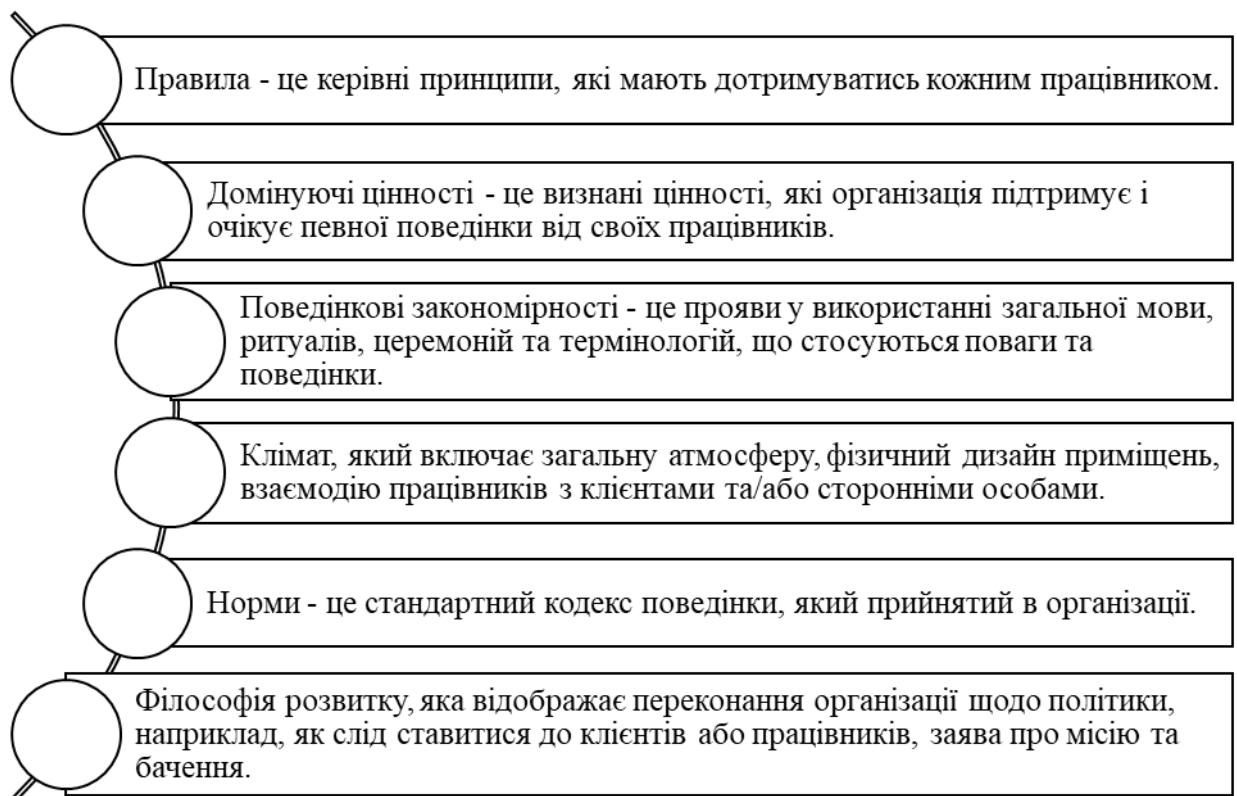


Рис. 2.4. Елементи корпоративної культури згідно з поділом К. Ф.

Луненберга

Джерело: складено за [26]

Діагностика системи мотивації

- структура (ієрархія) трудових мотивів співробітників;
- рівень задоволеності (матеріальних мотивів, мотивів зростання, задоволеності різними аспектами роботи, почуттям своєї захищеності та цінності);
- фактори, що мають найбільший / найменший мотиваційний потенціал;
- фактори, які демотивують співробітників;
- чинники, що найбільше / найменшою мірою впливають на готовність співробітників працювати з повною самовіддачею;
- рівень задоволеності різними аспектами роботи;
- рівень та механізми формування почуття справедливості одержуваної винагороди, її вплив на мотивацію, лояльність та особливості корпоративної культури;

Діагностика рівня лояльності персоналу

- рівень лояльності працівників;
- чинники, що впливають на лояльність;
- питома вага кожного фактору у його впливі на лояльність;
- фактори, що підтримують та знижують лояльність персоналу;
- рівень лояльності цінних фахівців (за допомогою «прихованої» шкали);
- вплив різноманітних компонентів корпоративної культури на лояльність працівників.

Дослідження соціально – психологічного клімату компанії

- командний дух/роз'єднаність;
- відкритість/закритість;
- дружність/конфліктність;
- взаємодопомога/відокремленість, рівень довіри/недовіри колегам, безпосередньому керівництву, вищому керівництву;
- взаємна повага/знецінювання колег.

Діагностика організаційних комунікацій

- специфіка взаємодії між структурними підрозділами компанії;
- специфіка функціонування формальних каналів обміну інформацією;
- роль та вплив корпоративних ЗМІ на формування «колективних уявлень» у компанії;
- роль та вплив неформальних каналів (чутки, думки, оцінки) на формування «організаційної думки»;
- роль та вплив внутрішньокорпоративних стандартів, правил та процедур на формування корпоративної культури.

Дослідження стилів лідерства

- визначення переважаючого типу лідерства (стилю управління) у закладі та його окремих підрозділах;
- вивчення специфіки функціонування формальної та неформальної влади в організації;
- вивчення механізмів (соціальних та психологічних) формування (підтримання) певного типу лідерства в закладі.

Рис. 2.5. Складові дослідження елементів системи управління корпоративною культурою КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Джерело: складено за [26]

Для проведення дослідження були використані різні методи, такі як аналіз документів, опитування працівників, інтерв'ю з керівництвом та спостереження за роботою установи.

Отже, за даними аналізу елементів системи управління корпоративною культурою можна сформулювати такі висновки:

1. Система мотивації:

- Існують певні важелі матеріальної мотивації, такі як заробітна плата та премії, але їх рівень не завжди відповідає очікуванням працівників;
- В закладі активно використовуються нематеріальні стимули, такі як публічне визнання досягнень працівників, нагородження грамотами кращих працівників;
- Центр приділяє увагу створенню сприятливого робочого середовища, розвитку творчих здібностей та підтримці професійного зростання.

2. Рівень лояльності співробітників:

- Рівень лояльності співробітників є високим, що обумовлено демократичним стилем лідерства, колегіальністю та підтримкою особистісного розвитку;
- Працівники задоволені своїми посадовими обов'язками, відчують, що їх цінують та поважають, мають можливість використовувати свої навички та знання на повну;
- Плинність кадрів є мінімальною.

3. Соціально-психологічний клімат:

- Соціально-психологічний клімат у закладі є позитивним та комфортним;
- Між працівниками панують дружні стосунки, вони готові допомагати один одному;
- Відсутня напруга у відносинах з керівництвом, завдяки чіткій комунікації та залученню працівників до прийняття рішень.

4. Стиль лідерства:

- Стиль лідерства є демократичним, що сприяє розвитку творчого потенціалу працівників;
- Керівництво прислухається до думки працівників, заохочує їх до ініціативи.

Характерними елементами корпоративної культури КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» є:

Філософія розвитку:

- Місія: збагачення культурного життя громади, розвиток творчого потенціалу особистості, збереження культурної спадщини;
- Бачення: бути центром культурного життя Крижопільської селищної громади, здобути визнання та повагу на регіональному та національному рівнях.

Домінуючі цінності:

- Творчість: заохочення креативного підходу до роботи, постійний пошук нових ідей та форм роботи;
- Професіоналізм: високий рівень кваліфікації працівників, постійне прагнення до самовдосконалення;
- Відповідальність: свідоме ставлення до своїх обов'язків, готовність нести відповідальність за результати роботи;
- Співпраця: створення атмосфери взаємодопомоги та підтримки в колективі;
- Повага: шанобливе ставлення до клієнтів, колег, керівництва.

Правила та норми:

- Правила внутрішнього розпорядку: дотримання графіка роботи, дрес-код на офіційних заходах, правила поведінки на робочому місці;
- Виконання посадових інструкцій: чітке та неухильне виконання своїх обов'язків, вчасне виконання завдань, дотримання термінів (відповідальність, пунктуальність, дисципліна);
- Дотримання етичних норм: чесність, справедливість, повага;

- Ввічливість та уважне ставлення до клієнтів: забезпечення високого рівня обслуговування;
- Творчий підхід до роботи: ініціативність, креативність, постійне прагнення до самовдосконалення;
- Командна робота: орієнтація на співпрацю, взаємодопомогу та підтримку колег, активна участь у спільних проектах;
- Збереження матеріальних цінностей: бережливе ставлення до майна закладу.

Поведінкові закономірності: спільна термінологія; професійний сленг; ритуали та церемонії: проведення корпоративних заходів, святкування днів народження, ювілеїв; повага до старших: визнання досвіду та авторитету більш досвідчених працівників; наставництво: передача знань та досвіду молодим працівникам; готовність допомогти колегам у складних ситуаціях.

Клімат:

- Дружня та затишна атмосфера: сприятливі умови для творчої роботи та спілкування;
- Відкрита комунікація: можливість вільно висловлювати свої думки та ідеї;
- Повага до особистості та підтримка творчих ініціатив: визнання індивідуальних особливостей та досягнень працівників, заохочення нових ідей та проектів;
- Відкритість до змін: готовність до адаптації та впровадження нових методів роботи.

Важливо зазначити, що корпоративна культура КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» не є статичною, вона постійно вдосконалюється, адже заклад готовий адаптуватися до нових умов та викликів, постійно впроваджує нові ідеї та форми роботи, що стимулює творчий розвиток працівників та вносить різноманітність у корпоративну культуру, робить її динамічною, гнучкою та орієнтованою на розвиток.

РОЗДІЛ 3.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПРАЦІВНИКІВ КЗ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ І ДОЗВІЛЛЯ
КРИЖОПІЛЬСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ»

3.1. Впровадження інноваційної корпоративної культури в
комунальному закладі «Центр культури і дозвілля Крижопільської
селищної ради»

Аналіз результатів діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств та організацій переконливо підтверджує, що інноваційний напрямок розвитку на сьогоднішній день є найбільш перспективним. Цей напрямок забезпечує ефективність їхнього функціонування, можливість довгострокового виживання та успішного розвитку на ринку. Один із ключових факторів успішної інноваційної діяльності – це активізація людського потенціалу, що може бути досягнуто за умови формування в колективі сприятливого мікроклімату, тобто інноваційної культури. Вона відображає індивідуально-психологічні якості та інші важливі соціальні цінності людини, що сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості.

Впровадження інноваційної корпоративної культури в комунальному закладі «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» є складним, але необхідним завданням, яке дозволить закладу розвиватися, залишатися конкурентоспроможним, актуальним, динамічним та цікавим для своїх відвідувачів. Це не одноразовий акт, а постійний процес, який потребує значних зусиль та відданості з боку керівництва та всіх працівників Центру.

Інноваційна культура на рівні організації (підприємства чи установи) розглядається як сукупність знань, досвіду, переконань, особливостей поведінки і взаємодії персоналу, а також систему його мотивації, внутрішні процедури організації тощо. Ці фактори відображають готовність груп працівників (підрозділів), окремих працівників і організації в цілому до

нововведень та їхню готовність впроваджувати їх у нові продукти, певні управлінські рішення технології, і т. д. (див. додаток Г).

Крім того, у практичну діяльність організацій повинна бути впроваджена концепція корпоративної соціальної відповідальності. Успішна імплементація цієї концепції має базуватися на надійних ділових практиках та заходах профілактики трудової експлуатації та шахрайства. Стандарт ISO 26000 може бути корисним для організацій різних типів, видів діяльності, розмірів або місць розташування, щоб розвивати соціально відповідальну практику. Цей стандарт надає рекомендації з таких питань:

- теоретичні визначення, терміни та їх сутність, які пов'язані з КСВ;
- тенденції, характеристики та довідкова інформація про КСВ;
- принципи та практика КСВ;
- основні теми та питання, пов'язані з КСВ;
- здійснення, сприяння та інтеграція соціально відповідальної поведінки у всіх аспектах організації та її політиці;
- виявлення та взаємодія з зацікавленими сторонами;
- комунікаційні зобов'язання та інформація, пов'язана з корпоративною соціальною відповідальністю [28].

Створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу персоналу є невід'ємною частиною формування інноваційної культури організації. Одним із основних факторів цього є встановлення певних позитивних морально-етичних цінностей, які підтримуються більшою частиною колективу. Світовий досвід переконливо показує, що чим вищі ці морально-етичні цінності в суспільстві загалом і в колективах працівників конкретних підприємств та установ, тим більш толерантно вони ставляться до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, що відображається на соціально-економічних показниках суспільства і його окремих членів.

Відповідно до здійсненого аналізу різноманітних літературних джерел і практики інноваційної діяльності, виявлено основні принципи формування

інноваційної культури: чіткість у визначення цілей інноваційної діяльності та їх зрозумілість для всіх; усвідомлення важливості пріоритетів та націленість на результат; командна робота та співробітництво, толерантне ставлення до можливих помилок і невдач; підтримка та заохочення до вдосконалення ініціативності, творчого пошуку, набуття нових навичок і знань; творча свобода, свобода висловлювань, вільний обмін ідеями та інформацією з керівництвом та між членами команди, делегування повноважень; залучення кожного члена команди до процесу досягнення цілей інноваційного проекту та усвідомлення ними своєї важливості, захист їх прав на інноваційні рішення; участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проекту і усвідомлення своєї значущості [29, с. 136].

Дотримання вказаних принципів створює передумови для формування інноваційної культури, яка є основою для створення сприятливого інноваційного середовища. Ця культура стимулює енергію, ініціативу та творчий потенціал працівників, спрямовує їх на досягнення результатів, які за звичайних умов можуть здаватися недосяжними.

Практика інноваційної діяльності підтверджує, що сприятлива інноваційна культура допомагає подолати бар'єри, що ускладнюють активізацію творчої діяльності колективу та окремих співробітників в організації. Серед цих бар'єрів можуть бути:

- страх висловлювати свої думки публічно або оприлюднювати результати досліджень чи розробок, які не відповідають звичайним стандартам;
- страх критики, який стримує творчу активність;
- страх помилки або невдачі, пов'язаний з необхідністю змінити спосіб діяльності в нових умовах;
- недооцінка власних ідей та інше.

Отже, основними складовими інноваційної культури організації є:

- Система, що включає мотивацію персоналу інноваційної організації для активної участі в інноваційній діяльності.

- Система організації інноваційної діяльності, яка сприяє згуртованій творчій співпраці працівників у створенні та поширенні інновацій.
- Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, а також формування та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Основні критерії оцінки інноваційної культури організації, які були згруповані за її складовими частинами (підсистемами), і їх результати представлені на рис. 3.1.

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова)
• Відчуття затребуваності знань, досвіду • Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та інших обмежень • Затребуваність інновацій і інноваторів • Толерантне ставлення колег і суспільства • Визнання й вдячність колег і керівництва	• Сприйнятливість організації до несподіваних рішень • Урахування інтересів працівників • Сприятливі умови праці й відпочинку • Практична зорієнтованість діяльності персоналу • Гнучкість організаційних структур управління • Свобода комунікації і передачі інформації • Демократичний стиль управління • Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	• Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду • Прагнення до самореалізації й визнання • Націленість на результат • Результативність праці • Здатність до тривалої мобілізації й зосередження. • Безперервне самонавчання й самовдосконалення • Здатність до прогнозування в умовах невизначеності • Бажання й здатність передати знання, навички, досвід

Рис. 3.1. Критерії оцінки складових інноваційної культури організації
Джерело: складено за [29, с. 134]

Відповідно до цього, розроблено програму розвитку інноваційної корпоративної культури та заходи для розвитку цінностей КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» (див. рис. 3.2 та табл. 3.1).



Рис. 3.2. Програма розвитку інноваційної корпоративної культури у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3.1

Заходи для розвитку цінностей КЗ «Центр культури і дозвілля
Крижопільської селищної ради»

Назва цінності	Зміст	Командні активності
Творчість	Стимулювання до генерування нових ідей, постійного вдосконалення та нестандартного мислення.	• Мозковий штурм: проведення регулярних сесій мозкового штурму для генерування нових ідей щодо проведення заходів, надання послуг, розвитку закладу; • Конкурси на кращу ідею: працівники зможуть представити свої найкращі ідеї та отримати за них винагороду.
Співпраця	Підкреслює важливість командної роботи, взаємодопомоги та спільного досягнення цілей.	• Волонтерські проекти: участь у волонтерських проєктах, де працівники зможуть об'єднатися для допомоги іншим; • Групові тренінги: проведення групових тренінгів з командоутворення, де працівники зможуть краще навчитися ефективно спілкуватися та працювати разом» • Менторство: впровадження програми менторства, де досвідчені працівники зможуть ділитися своїми знаннями та досвідом з молодшими колегами.
Відповідальність	Розвиває відповідальне ставлення до своїх обов'язків, прийняття рішень та досягнення результатів.	• Рольові ігри: працівники зможуть приміряти на себе різні ролі та навчитися приймати відповідальні рішення в складних ситуаціях; • Ситуаційний аналіз: проведення аналізу реальних або вигаданих ситуацій, де працівники зможуть продемонструвати свої аналітичні здібності та вміння приймати відповідальні рішення; • Проекти з обмеженими ресурсами: надаються завдання командам із працівників, де вони зможуть навчитися ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Джерело: власна розробка автора

Також в майбутньому, для подальшої оцінки стану інноваційної культури, варто використовувати порівняння за визначеними критеріями з найкращими установами-інноваторами в галузі, або проводити аналіз у динаміці.

Загалом, впровадження інноваційної культури сприяє збільшенню інтелектуального капіталу організації та повнішому використанню творчого потенціалу працівників. Одним із ключових завдань інноваційної організації є аналіз стану інноваційної культури та розробка заходів для її розвитку. Виконання цього завдання створює умови для стійкого і прогресивного зростання організації.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

На будь-якому етапі розвитку творчого потенціалу важливим аспектом управління є мотивація. Вона передбачає створення стимулів для співробітників, щоб вони досягали певних результатів та дотримувалися правил. Мотивація відрізняється від стимулювання тим, що враховує потреби персоналу, а не лише цілі компанії. У період функціонування підприємства, управління творчим потенціалом має здійснюватись на основі адекватної ідентифікації потреб працівників, їхніх здібностей та рівня підготовки, а також вчасного застосування методів мотивації для забезпечення виконання планів у визначені терміни.

Мотивація може бути внутрішньою або зовнішньою, але найчастіше вона представлена комбінацією обох видів. Внутрішня мотивація виникає з бажання долучитися до проєкту чи виконати певне завдання через те, що воно є цікавим для працівника, також викликати інтерес може складність, особистий виклик або ж задоволення індивідуальних моральних потреб. Цей вид мотивації найбільш ефективний у плані стимулювання креативності. Зовнішня мотивація, натомість, не залежить від самого завдання чи проєкту і може виникати з відповідного прагнення отримання винагороди, перемоги у конкурсі, або отримання позитивного відгука. Втім, зовнішня мотивація може негативно впливати на внутрішню мотивацію та загальну творчість, особливо

якщо вона виражається у формі контролю або обмежень. Проте «синергетична зовнішня мотивація», яка спрямована на посилення наявної внутрішньої мотивації за допомогою зовнішніх факторів, щоразу доводить свою ефективність у практичній діяльності. Найбільше це виявляється в отриманні керівниками інформаційного зворотнього зв'язку, що надає відомості про процес покращення результатів, який певним чином може підвищити внутрішню мотивацію керівників та співробітників.

Згідно з попереднім дослідженням, розробка комплексної програми нагород і заохочення є одним із першочергових завдань для досягнення цілей стратегічного розвитку у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради». Також пріоритетом у формуванні мотиваційної політики є знаходження правильного балансу між заходами обох видів мотивації (внутрішньої та зовнішньої). Відповідно до цього було розроблено матрицю нематеріальних винагород та заохочень для закладу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця нематеріальних винагород та заохочень для КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради»

Назва заходу	Мета	Періодичність
Висловлення вдячності за спеціальні внески до результатів закладу або за допомогу	Можливість для працівників номінувати один одного для вираження особливої вдячності, визнання чудової роботи, співпраці, правильної поведінки та ін.	За потребою
Додаткове оплачуване навчання (курси, вебінари, тренінги)	Підвищення кваліфікації працівників, стимулювання прагнення до саморозвитку, підвищення лояльності до закладу.	1 раз на квартал
Екскурсії у музеї, театри, історико-культурні заповідники	Розширення кругозору працівників, знайомство з культурною спадщиною, зміцнення командного духу.	2 рази на рік
Корпоративні заходи	Згуртування колективу, створення атмосфери дружби та взаєморозуміння, підвищення мотивації та працездатності працівників.	За потребою
Публікація про найкращих працівників та їх досягнення у соціальних мережах	Визнання та підтримка кращих працівників, стимулювання прагнення до досягнень.	1 раз на місяць

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи специфіку творчої праці та унікальні мотиватори для людей у творчих професіях, важливим є визнання досягнень у присутності колег з підкресленням внеску або досягнень, які були здійснені працівником. При оголошенні подяки, варто враховувати індивідуальні особливості та характер співробітника, його потреби. Оголошення такого визнання може відбуватися на регулярних нарадах або святкових зборах.

Всі працівники повинні мати рівні можливості для участі в заходах нематеріальної мотивації, а критерії відбору найкращих працівників повинні бути чіткими та зрозумілими для всіх. Також важливо, щоб система мотивації була прозорою, і всі працівники знали, за що вони можуть отримати винагороду.

КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» має значний досвід проведення різноманітних культурних заходів. В минулому практика екскурсій до історико-культурних місць була доволі поширеною, але з часом її стало менше. Відновлення та активізація цієї практики може принести значну користь, адже екскурсії дають можливість працівникам Центру розширити свій кругозір, познайомитися з історією та культурою рідного краю, а також здобути нові знання та враження.

Потрібно будувати програму подорожі з урахуванням інтересів та побажань працівників, завчасно проводячи опитування, а також подорожувати за різними маршрутами, щоб охопити якомога більше історико-культурних пам'яток Вінниччини. Зокрема, варто відвідати такі культурні місця:

- Вінницький обласний академічний український музично-драматичний театр імені М. К. Садовського - один з найстаріших та найвідоміших театрів України;
- Вінницький краєзнавчий музей, де можна ознайомитися з багатою історією та культурою Вінниччини;
- Державний історико-культурний заповідник «Буша» - мальовниче місце з унікальними археологічними пам'ятками;

- музей-садиба М. М. Коцюбинського, де можна дізнатися про життя та творчість видатного українського письменника;
- музей-садиба М. І. Пирогова, де можна ознайомитися з народними традиціями та побутом українців.

Працівники закладу культури, зокрема директори будинків культури, володіють різноманітними творчими вміннями та навичками. Оскільки їх робота пов'язана з організацією та керівництвом великим спектром культурно-мистецьких заходів, вони мають такі розвинені здібності:

- організаторські навички: уміння ефективно керувати творчими колективами, розподіляти завдання та координувати їх виконання, організовувати заходи та події, а також вирішувати конфліктні ситуації;
- лідерські якості: здатні мотивувати своїх співробітників та учасників художньої самодіяльності до досягнення високих результатів, створюючи відкрите та сприятливе середовище для розвитку творчості та самовираження;
- мистецькі здібності: можуть бути талановитими у різних сферах мистецтва, таких як музика, живопис, танцювальне та театральне мистецтво або література, що дозволяє їм краще розуміти та підтримувати творчі ініціативи в закладі;
- комунікативні вміння: для успішного спілкування зі співробітниками, аудиторією та партнерами необхідно володіти ефективними комунікаційними навичками.

Впровадження програм додаткового оплачуваного навчання для вдосконалення цих здібностей стане цінною інвестицією у розвиток творчого потенціалу працівників Центру. Варто звернути увагу на наступні напрямки додаткового навчання:

- тренінги з тайм-менеджменту: допомагають працівникам краще розподіляти свій час та ресурси, бути більш продуктивними та ефективними;
- курси з розвитку лідерських якостей: вчать, як стати лідером, мотивувати та надихати людей, вести за собою команду до досягнення цілей;

- тренінги з публічних виступів: допомагають працівникам впевнено виступати перед аудиторією, чітко та лаконічно висловлювати свої думки;
- вебінари з конфліктного менеджменту: надають поради про те, як ефективно вирішувати конфлікти та будувати конструктивні стосунки з людьми.

Отже, заходи нематеріальної мотивації мають відповідати цінностям та цілям закладу та проводитися регулярно, щоб підтримувати інтерес та мотивацію працівників. Потрібно щоразу оновлювати ці заходи, щоб уникнути одноманітності.

3.3. Впровадження тренінгу зі створення контенту для соціальних мереж у КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» та розрахунок його доцільності

У сучасному світі відеоконтент стає все більш популярним форматом спілкування. Бізнес, офіційні структури та індивідуальні блогери активно використовують відео, адже воно дійсно привертає увагу аудиторії.

Працівники КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради», зокрема директори будинків культури, також не стоять осторонь цього тренду. Багато з них вже активно створюють контент, щоб розповісти про події, які відбуваються в їхніх закладах, продемонструвати вітальні відеоролики та презентації до різних свят, привернути увагу нових відвідувачів.

Однак, за результатами анкетування та особистих опитувань, деякі працівники стикаються з труднощами при створенні контенту. Проблемним аспектами є:

- сценарій та планування відеоконтенту;
- зйомка відеоматеріалів;
- монтаж відеороликів;

- написання текстів для соціальних мереж.

Для подолання цих труднощів та покращення ефективності роботи варто провести тренінг зі створення контенту для соціальних мереж.

Основні завдання та очікувані результати від даного тренінгу наведені на рис. 3.3.

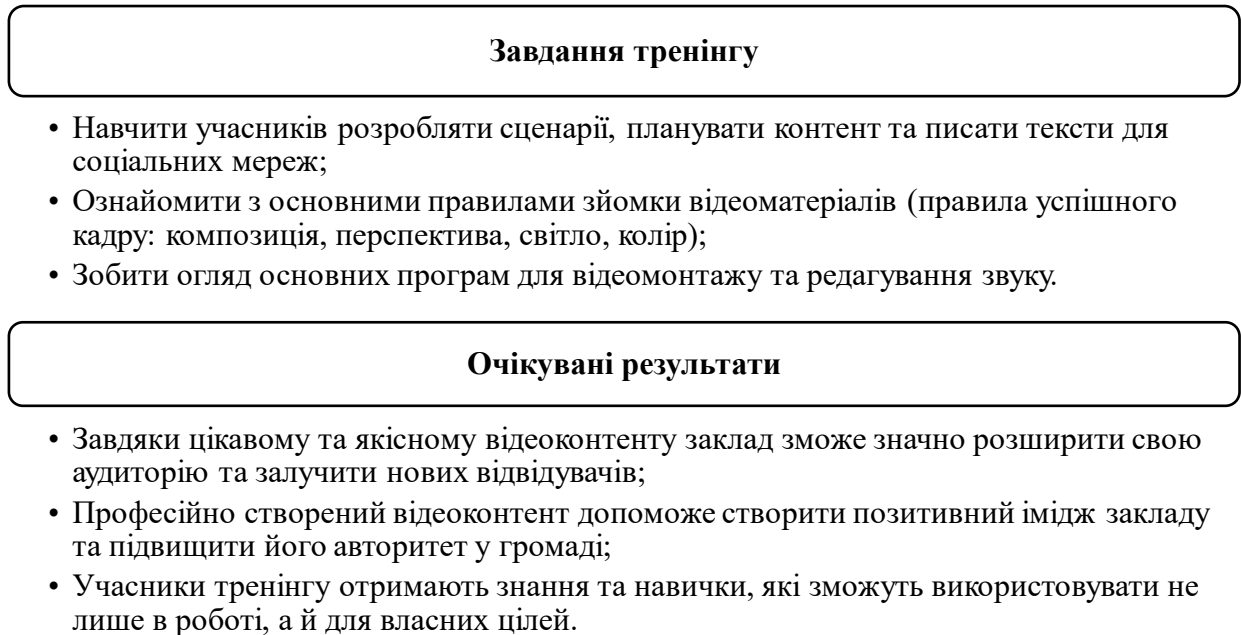


Рис. 3.3. Основні завдання та очікувані результати від тренінгу зі створення контенту для соціальних мереж

Джерело: власна розробка автора

Для некомерційних організацій ефективність діяльності можна визначити як відносний ефект, результативність цільового проєкту чи програми. Оскільки основний підсумок діяльності некомерційної організації - кількість споживачів некомерційних послуг, а значну частину надходжень до некомерційної організації становлять цільові надходження та кошти від меценатів, то показник ефективності діяльності некомерційної організації можна розрахувати за формулою:

$$E_e = \text{Над} / B, \quad (3.1)$$

де E_e – економічна ефективність неприбуткової організації;

Над – сума надходжень у неприбуткову організацію;

B – витрати за проєктом (кошторисом) [30].

Економічний ефект від впровадження тренінгу для працівників КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» може виражатися в зростанні коштів, які Центр отримує від меценатів. Збільшення меценатських коштів може бути обумовлено наступними факторами:

- тренінг може допомогти працівникам Центру покращити якість послуг, які вони надають, збільшити залучення клієнтів. Це має значний вплив, адже меценати, охочіше допомагають організаціям, які мають багато задоволених та активних клієнтів;

- працівники будуть більше та ефективніше публікувати відео, розповідати про діяльність організації в соціальних мережах, тим самим збільшуючи проінформованість населення. Люди схильні підтримувати організації, про які вони знають;

- висока якість та регулярність контенту у соціальних мережах впливає на імідж закладу, адже меценати, як правило, підтримують організації з хорошою репутацією.

Згідно з дослідженням Джека Шауерса, який є аналітиком некомерційних досліджень у компанії КІТ, мінімальне зростання пожертв для некомерційної організації становитиме 5%, за умови, якщо збільшити залучення аудиторії через публікації у соціальних мережах, блогах, на сайтах [30].

Відповідно до цього, розрахунок ефективності розвитку персоналу за допомогою тренінгу зі створення контенту для соціальних мереж надано у табл. 3.3.

Даний тренінг має не лише економічний, але й соціальний ефект. Хоча економічний ефект від такого тренінгу може бути незначним на початковому етапі, його соціальний вплив є суттєвим і може мати позитивні наслідки для економічної діяльності закладу в майбутньому. Поліпшення навичок працівників у створенні контенту покращить імідж закладу, сприятиме більшій залученості аудиторії та налагодженню комунікації із меценатами, партнерами та органами місцевого самоврядування, що зрештою сприятиме

збільшенню фінансової підтримки, розширенню можливостей для розвитку закладу та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 3.3

Розрахунок економічного ефекту щодо проведення тренінгу зі
створення контенту для соціальних мереж

	Показники	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1	Кількість працівників, направлених на тренінг (Чтр), осіб	27 (працівники які проходили анкетування, в основному це ті, хто долучений до публікації контенту в соціальних мережах)	
2	Тривалість тренінгу (Ттр), год	2	
Дохід			
3	Очікуваний дохід від меценатів, грн	5%	141880,02 (благодійні внески, гранти та дарунки за 2023 рік) + 5% = 148974,021
Витрати			
4	Загальні витрати на корпоративний тренінг, грн	3000	
Річний економічний ефект			
5	Дохід додатковий – Витрати на участь у тренінгу	$(148974,021 - 141880,02) - 3000 =$	4094
ROI			
6	$((\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100$	$4094 / 3000 \times 100 =$	136,47%
Термін окупності			
7	Витрати / Річний економічний ефект $\times 12$ міс.	$3000 / 4094 \times 12 =$	8,8 міс.

Джерело: власна розробка автора

Отже, крім економічної оцінки діяльності некомерційної організації, велике значення надається аналізу соціальних результатів, які відображають ступінь досягнення основних цілей діяльності некомерційної організації.

У практиці оцінки діяльності некомерційної організації заведено виділяти три рівні результатів:

- Перший рівень - продукт, те, що конкретні люди отримали від діяльності некомерційної організації. Загалом, КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради пропонує широкий спектр послуг для

мешканців громади: культурно-масові, освітні та соціальні заходи. Відвідувачі можуть брати участь у заходах, спілкуватися з однодумцями в творчих гуртках, брати різноманітні друковані видання у бібліотеці та отримувати підтримку.

- Другий рівень - результат, те, що змінилося після застосування продукту. Наприклад, зміна рівня добробуту окремих людей та сімей до і після отримання ними речей, які працівники Центру надавали як гуманітарну допомогу для внутрішньо переміщених осіб в межах регулярних соціальних заходів. Також гарним результатом є те, що працівники Центру на благодійних концертах збирають кошти на потреби ЗСУ. За 2023 рік ця сума становила 517955 грн.

- Третій рівень визначення результату діяльності некомерційної організації - ефект, який відбувається за рахунок змін у самій структурі проблеми, оскільки будь-яка програма некомерційної організації має справу з якоюсь суспільною проблемою. Якщо у діяльності некомерційної організації є стійкі результати, то будуть і довгострокові, структурні зміни. Йдеться про синергетичний ефект, який проявляється на рівні цільової групи завдяки довготривалому та системному впливу на проблему, що з плином часу змінює соціум загалом. Завдяки діяльності Центру мешканці громади стають більш культурно освіченими та цінують українську культуру та мистецтво. Відвідувачі мають можливість отримати знання та навички з різних видів мистецтв, що сприяє їх особистому та професійному розвитку. Спільна творча та соціальна діяльність сприяє зміцненню соціальних зв'язків та згуртованості суспільства.

Загалом, тренінг зі створення контенту для соціальних мереж може бути корисним для КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради», адже вдала його реалізація може покращити економічні та соціальні показники закладу.

ВИСНОВКИ

Проведений у кваліфікаційній роботі теоретичний та практичний аналіз творчого потенціалу персоналу дозволив зробити наступні висновки:

- Останнім часом у світі спостерігається тенденція до розвитку творчого потенціалу персоналу. Це пов'язано з розумінням того, що інноваційні ідеї та творчий підхід сприяють підвищенню конкурентоспроможності організацій, їхньої адаптивності до змін та загальної ефективності. Сучасні організації усвідомлюють важливість створення сприятливого середовища для розвитку творчих здібностей своїх співробітників, впроваджуючи відповідні програми навчання, заохочення та підтримки. Особливо це актуально для культурних установ, де творчість є основним ресурсом.

- Управління творчим потенціалом є специфічною функцією менеджменту, яка втілюється через загальні етапи (планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання). Основою цієї функції є конкретний об'єкт управління - творчий потенціал. Для забезпечення розширеного використання творчого потенціалу, тобто для збільшення його розвитку, управління ним має розпочинатися ще на етапі створення підприємства та продовжуватися на всіх етапах його функціонування.

- Зарубіжний досвід стимулювання творчої активності персоналу свідчить про те, що у конкурентному глобальному середовищі креативне мислення є ключовим елементом, що сприяє генерації інноваційних ідей та унікальних підходів до діяльності. Компанії, які активно розвивають творчість серед своїх співробітників, досягають вищих бізнес-результатів, включаючи зростання доходів і частки ринку.

- Практичні аспекти дослідження були проведені на основі комунального закладу «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради». Це неприбутковий заклад, який функціонує для забезпечення умов для творчої самореалізації, формування громадської думки, духовного розвитку,

задоволення культурних потреб, створення, поширення та популяризації культурних цінностей, а також організації відпочинку населення.

- Аналіз основних показників діяльності закладу дозволив зробити такі висновки: протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове зростання як надходжень, так і витрат коштів у закладі. Бюджетні асигнування за 2021 – 2023 рр. зросли на 11,77% (або на 536642,97 грн), а благодійні внески, гранти та дарунки за даний період зросли на 167,72% (або на 88884,02 грн). Проведений аналіз фонду оплати праці та нарахувань вказує на його збільшення на 8,42% (або на 340334,24 грн). Це зумовлено зростанням середньомісячної заробітної плати на 11,74% та збільшенням чисельності персоналу на 4 особи. Під час аналізу динаміки руху робочої сили Центру за 2021 – 2023 рр., були виявлені наступні результати: коефіцієнт обороту з прийому збільшився на 183,33%, що перш за все пов'язано із залученням молодих та креативних працівників; коефіцієнт обороту зі звільнень збільшився на 100% порівняно з 2021 роком; загальний коефіцієнт обороту за досліджуваний період зріс на 162,50%; коефіцієнт стабільності персоналу зменшився на 5,21%, а коефіцієнт плинності кадрів залишився без змін.

- Наведена економічна модель підтверджує гіпотезу про позитивний вплив факторів розвитку трудових ресурсів на результати діяльності закладів культури. Адже за допомогою регресійного та кореляційного аналізу було виявлено, що великий коефіцієнт впливу на продуктивність праці працівників має регулярне навчання.

- Дослідження творчого потенціалу персоналу КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» за допомогою анкетування показало, що значна частина респондентів, а саме 59%, вважають атмосферу у колективі дуже творчою, і 85% працівників оцінюють себе як дуже творчих або достатньо творчих особистостей. Багато працівників (81%) стверджують, що у закладі існує практика пропонування нових ідей. Більшість респондентів (70%) постійно або дуже часто беруть участь у конкурсах, фестивалях та інших творчих проектах. Також працівники створюють відеоматеріали для публікації

у соціальних мережах: 59% (або 16 осіб) постійно, 26% (або 7 осіб) дуже часто, а 15% (або 4 особи) інколи. Більшість з них відчують невпевненість при створенні відеоматеріалів (67% або 18 осіб). Це свідчить про необхідність підвищення компетентності у цьому напрямку, що є важливим для ефективної роботи в сучасному цифровому середовищі.

- Доцільними до впровадження та подальших розробок в КЗ «Центр культури і дозвілля Крижопільської селищної ради» вважаються рекомендації щодо:

1. Покращення робочого середовища, яке б більшою мірою стимулювало творчу активність персоналу;

2. Вдосконалення системи нематеріальної мотивації, адже на будь-якому етапі розвитку творчого потенціалу важливим аспектом управління є мотивація, яка відрізняється від стимулювання тим, що враховує потреби персоналу, а не лише цілі компанії. У період функціонування організації, управління творчим потенціалом має здійснюватись на основі адекватної ідентифікації потреб працівників, їхніх здібностей та рівня підготовки, а також вчасного застосування методів мотивації для забезпечення виконання планів у визначені терміни;

3. Впровадження інноваційної корпоративної культури, яка дозволить закладу розвиватися, залишатися конкурентоспроможним, актуальним, динамічним та цікавим для своїх відвідувачів;

4. Організація тренінгу зі створення контенту для соціальних мереж. Проведені розрахунки економічного ефекту від тренінгу: річний економічний ефект становитиме 4094 грн., віддача від інвестицій у навчання (ROI) передбачається 136,47%, термін окупності – 8,8 міс. Соціальний ефект від проведення тренінгу полягає в покращенні іміджу закладу, зміцненні комунікації з меценатами, партнерами та органами місцевого самоврядування, а також у збільшенні можливостей для розвитку, що в результаті сприятиме більшій залученості аудиторії та підвищенню фінансової підтримки.