

УДК 78.071.2

DOI <https://doi.org/10.32782/facs-2023-3-16>

**Наталія ЦЕЙКО**

старший викладач кафедри музичного мистецтва, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, Україна, 43025

**ORCID:** 0000-0001-8322-9465

**Василь ЧЕПЕЛЮК**

народний артист України, професор, професор кафедри музичного мистецтва, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, Україна, 43025

**ORCID:** 0000-0003-3518-0884

**Бібліографічний опис статті:** Цейко, Н., Чепелюк, В. (2023). Мотивація як показник ефективного менеджменту в музичній індустрії. *Fine Art and Culture Studies*, 3, 113–120, doi: <https://doi.org/10.32782/facs-2023-3-16>

## МОТИВАЦІЯ ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МУЗИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

**Мета статті** – розглянути роль мотивації в процесі досягнення ефективності менеджменту в музичній індустрії.

**Методологія.** Використано методи збирання фактів, обробки джерельного матеріалу, систематизації, документування, опису спостережень, аналізу, пояснення, узагальнення.

**Наукова новизна.** Визначено і охарактеризовано особливості менеджменту в професійних, аматорських, великого і малого складу музичних колективах, різні підходи централізованого та децентралізованого керівництва до підвищення мотивації учасників цих колективів. Зокрема, – роль матеріальної винагороди, соціальних компенсацій, стимулів, різного роду визнання, різних способів підвищення соціального статусу, самомотивації, турботи про репутацію, розподілу відповідальності, задоволення очікувань, таких як виступи соло, досягнення престижних статусних позицій, заохочення індивідуальної ініціативи, делегування повноважень, а з іншого боку – центрального лідерства, ієрархічної структури, соціального тиску, примусу, моніторингу ефективності, контролю індивідуальної продуктивності, різних засобів конкурентності та заохочення індивідуальних зусиль, змагання, співпраці, мотивуючої комунікації.

Зроблено **висновки** про те, що масштаб колективу коригує ступінь доцільності демократичного управління. Зокрема, в колективах до двадцяти осіб способи децентралізації та розподілу обов'язків керівництва є досить ефективними, натомість масштабніші колективи потребують більш формалізованого менеджменту. Неієрархічні структури у масштабних колективах (як наприклад, робота з запрошеними диригентами) можуть існувати лише за умови високого ступеня відповідальності та зрілості їхніх учасників, тобто можливі фактично лише у високопрофесійних колективах. У цілому менеджмент будь-якого музичного колективу може будуватися на різних комбінаціях зазначених стратегій мотивації музикантів. Вказані підходи спрямовані на покращення мотивації учасників творчого процесу, надають їм більше можливостей для індивідуального визнання, сприяють кар'єрному просуванню, підвищенню професійного статусу, пропонують шляхи ширшого розподілу лідерства та надання індивідуальних винагород.

**Ключові слова:** мотивація, менеджмент, музична індустрія, музичний колектив, централізоване / децентралізоване управління, ієрархічні / неієрархічні структури, комунікація.

**Nataliya TSEIKO**

Senior Lecturer, Department of Music Art, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Ukraine, 43025

**ORCID:** 0000-0001-8322-9465

**Vasyl CHEPELIUK**

The People's Artist of Ukraine, Professor, Department of Music Art, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Ukraine, 43025

**ORCID:** 0000-0003-3518-0884

**To cite this article:** Tseiko, N., Chepeliuk, V. (2023). *Motyvatsiia yak pokaznyk efektyvnoho menedzhmentu v muzychnii industrii* [Motivation as an indicator of effective management in the music industry]. *Fine Art and Culture Studies*, 3, 113–120, doi: <https://doi.org/10.32782/facs-2023-3-16>

## MOTIVATION AS AN INDICATOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE MUSIC INDUSTRY

*The purpose of this paper is to consider the role of motivation in the process of achieving management efficiency in the music industry.*

**Methodology.** *Methods of gathering facts, processing source material, systematization, documentation, description of observations, analysis, explanation, generalization were used.*

**Scientific novelty.** *The peculiarities of management in professional, amateur, large and small musical groups were determined; different approaches of centralized and decentralized management for increase the motivation of the members of these groups were characterized. In particular, on one hand – the role of material rewards, social compensations, incentives, various types of recognition, various ways of increasing social status, self-motivation, concern for reputation, distribution of responsibilities, satisfaction of expectations, such as solo performances, achievement of prestigious status positions, encouragement of individual initiative, delegation of authority, and on the other hand – central leadership, hierarchical structure, social pressure, coercion, performance monitoring, control of individual productivity, various means of competition and encouragement of individual efforts, cooperation, motivational communication.*

**Conclusions.** *It was concluded that the scale of the team adjusts the degree of expediency of democratic management. In particular, methods of decentralization and distribution of management responsibilities in teams of up to twenty people are quite effective; in larger teams more formalized management are require. Non-hierarchical structures in large-scale collectives (such as work with guest conductors) can exist only under the condition of a high degree of responsibility and maturity of their participants, that is, they are actually possible only in highly professional collectives. In general, the management of any musical group can be based on various combinations of the above strategies for motivating musicians. These approaches are aimed at improving the motivation of the participants of the creative process, providing them with more opportunities for individual recognition, promoting career advancement, increasing professional status, and offering ways of wider distribution of leadership and providing individual rewards.*

**Key words:** *motivation, management, music industry, music collective, centralized / decentralized management, hierarchical / non-hierarchical structures, communication.*

**Актуальність проблеми.** Одним з фундаментальних викликів для керівництва будь-якої організації, в тому числі і музичного колективу, є мотивація його учасників. Способи мотивації бувають різними – це рівень заробітної плати, ступінь незалежності, свободи і гнучкості працівника у процесі виконання ним поставлених завдань, соціальні компенсації, переваги, можливості впливу на організаційні рішення тощо. Зазначені способи мотивації можуть використовуватися у керівництві як великими, так і малими колективами (або ж окремими індивідуальностями), у роботі з штатними працівниками, сумісниками чи волонтерами, у організації праці висококваліфікованих професіоналів чи початківців. Крім того, необхідно враховувати, що у музичній індустрії дуже часто працівники мають високу самомотивацію, зумовлену потребою самореалізації в цій сфері, прагненням досягнути успіху, стати зіркою, зрештою, роблять свою роботу з метою задоволення вихованої (набутої) внутрішньої потреби займатися улюбленою справою або ж відчуючи потребу місіонерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням мотивації персоналу в музичній індустрії присвячено ряд праць, переважно англомовних. Серед них – статті Роберта Фрімена «Про майбутнє американських оркестрів» (Freeman 1996), Еріна Лімена «Практика рекрутації в американських та британських симфонічних оркестрах» (Lehman, 1995), Сеймура і Роберта Левінів «Чому вони не посміхаються: стрес і незадоволення в оркестрових класах» (Levine, 1996), Девіда Шиффа «Старіший, мудріший, скромніший вундеркінд» (Schiff, 1995), Джеймса Трауба «Передача естафети» (Traub, 1996) та інші.

Організаційні та мотиваційні питання типового оркестру Середнього Заходу США, який добився успіху серед жорсткої великої музичної індустрії та став титаном у світі великого мистецтва, розкрито у книзі Дональда Розенберга «Клівлендський оркестр» (Rosenberg, 2000). Це історія музикантів, імпресаріо, маєстро, менеджерів та меценатів, що невпинно боролися, щоб заробити кошти та одночасно зберегти репутацію майже ідеальних виконавців.

Проблеми, властиві агентським відносинам, зокрема, такі як моніторинг ефективності та ретельний аналіз стимулів висвітлено у восьми есеях книги Джона Пратта та Річарда Зекхаузера «Принципали та агенти: структура бізнесу» (Pratt, Zeckhauser, 1991). Застосовуючи теорію агентства до реальної практики в різноманітних сферах, автори представляють концептуальні інструменти та практичні ідеї для формування агентських структур, призначені для того, щоб якнайкраще служити інтересам обох сторін.

Оригінальну теорію організації колективної поведінки розкрито у монографії Менкура Олсона «Логіка колективної діяльності» (Olson, 1965). Автор досліджує, наскільки особи, які мають спільні інтереси, вважають за необхідність прикладати організаційні зусилля, зазначаючи, що більші колективи продукують те, що економісти називають «суспільними благами» – товари чи послуги, доступні кожному члену суспільства, незалежно від того, чи несе він будь-які витрати на їх виробництво. Менкур Олсон доводить, що, хоча малі колективи здатні діяти в своїх інтересах набагато легше, ніж великі, вони, як правило, виділяють занадто мало ресурсів на задоволення цих інтересів, тому існує парадоксальна тенденція учасників малих груп експлуатувати учасників великих груп, змушуючи їх нести непропорційну частку навантаження будь-яких колективних дій.

Проблеми управління творчими колективами, приміняючи теорію організації до матеріалу зі світу музики, розкриває Денніс Янг у праці «Музика менеджменту: застосування теорії організації» (Young, 2004). Автор аналізує чотири проблеми управління: координації, мотивації персоналу, позиціонування на ринку та управління змінами й інноваціями. В праці зазначено, що з експоненційним зростанням соціальних медіа та Інтернету, а також зростанням глобальної економіки сама природа колективів змінилася, відбулися зміни в роботі персоналу, технологічній інфраструктурі, колективи мають більш глобальний рівень охоплення, конкуренція за ресурси є гострішою. З одного боку, колективи стали більше вбудованими в складні мережі, з іншого – кордони між ними почали стиратися. Тим не менше, автор переконаний, що управлінська діяльність має бути скоординована на досягнення запланованого впливу,

керівники та персонал мають бути високомотивованими, колективи повинні знайти свої спеціальні ніші, де вони можуть перевершити своїх конкурентів і зосередитися на інноваціях, якщо тільки вони прагнуть бути в курсі прискорених темпів змін у сучасному світі.

**Мета дослідження** – розглянути роль мотивації в процесі досягнення ефективності менеджменту в музичній індустрії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У своєму аналізі колективних благ – цінностей, які споживачі з тих чи інших причин отримують безкоштовно, Манкур Олсон у праці «Логіка колективної діяльності» (Olson, 1965) обґрунтував три способи мотивації працівника до ефективної діяльності: «соціальний тиск», «примус» або «вибіркові стимули». Соціальний тиск, за його словами, найкраще працює у відносно невеликих групах, де люди добре знають один одного, однак може використовуватися також у великих професійних колективах. Як правило, ніхто з членів колективу не хоче, щоб інші думали про нього, що він критично не справляється з дорученими йому завданнями. Однак окремі недобросовісні працівники все ж можуть байдуже ставитися до виділеної їм ділянки роботи, якийсь час ховатися за спинами інших, або ж виконувати доручену їм роботу неправильно. Застосування примусу передбачає, що керівництво має достатні важелі контролю, щоб змусити індивіда докладати до праці певні зусилля. Однак, у тих випадках, де можливості примусу обмежені, основна увага приділяється вибіркоким стимулам, як правило, це матеріальна винагорода (подарунки, підвищення рівня оплати праці) та різні види визнання (подяки, грамоти, публічне заохочення і т. д.), які підкреслюють внесок особи та сприяють узгодженню її приватних інтересів з інтересами організації.

Денніс Янг у праці «Музика менеджменту: застосування теорії організації» (Young, 2004) цілком слушно зауважує, що залежно від кількості учасників музичного колективу ступінь їхньої мотивованості і відповідальності за результати своєї праці є засадничо різним. Якщо відкинути самомотивацію, яка апriori притаманна музикантам та й взагалі працівникам творчих професій, то, безперечно, що залученість до спільної справи учасника дуету чи тріо буде на кілька порядків вищою, ніж

оркестру чи хору, тим більше, якщо йдеться про колективи дійсно великого виконавського складу, де одну й ту ж партію виконують кілька виконавців.

На думку Денніса Янга, враховуючи природу колективних благ, можна припустити, що чим більшим є колектив і чим більш схожими за функцією та необов'язковими за характером трудового договору є його учасники, тим важче підтримувати в них високий рівень індивідуального внеску кожного в загальну справу. І навпаки, чим більш професійними є учасники колективу (і чим більш конкурентним є ринок їхніх професійних посад, наприклад, отримання робочого місця через конкурс за контрактною системою), тим більше самомотивації та турботи про репутацію буде у кожного з них (Young, 2004). Різницю між вказаними типами організації музичного колективу можна прослідкувати шляхом порівняння самодіяльних колективів, які функціонують при будинках культури на безоплатних засадах і складаються з аматорів, та власне професійних філармонічних колективів.

Професійні музиканти найчастіше мотивовані у своїй діяльності любов'ю до мистецтва, бажанням самовдосконалення та прагненням отримати найбажаніші посади. Як стверджують Джон Пратт і Річард Зекхаузер: «Якщо ми можемо отримати роботу, яка нам подобається, ми не будемо переживати про те, що керівник контролюватиме нас» (Pratt, Zeckhauser, 1991: 14). Разом з тим, навіть серед професійних музикантів у великих симфонічних оркестрах існують мотиваційні проблеми.

Коли оркестранти прагнуть сольної кар'єри чи кар'єри диригента, особливо якщо це є важко досяжним для них з тих чи інших причин, то тоді вони, швидше за все, намагатимуться позитивно виділитися серед інших. Такі оркестранти менш схильні ризикувати своєю репутацією. Однак, як зауважив Пітер Гудмен: «Іноді трапляється, що навіть хороші виконавці в якийсь, не надто важливий (у їхній партії), момент твору розслабляються і трохи байдикують, таким чином, приберігаючи енергію для суттєвих зусиль десь в іншому місці» (Goodman, 1987: 8).

Денніс Янг відзначає, що робота колективів, до складу яких входять високопрофесійні амбітні учасники, супроводжується внутріш-

ньою конкуренцією, яка іноді навіть потребує втручання керівника заради якісної співпраці. Така конкуренція – менш вірогідна у невеликих колективах, де учасники можуть легше звернути на себе увагу і таким чином досягнути певного психологічного балансу, ніж у великих, де вони повинні підпорядковувати свої інтереси інтересам групи (Young, 2004: 42). Ситуація серед музикантів-аматорів, як вже було сказано, – інакша. Вони не настільки потребують індивідуального визнання, як професіонали, а музикують – через любов до музики та заради підвищення свого соціального статусу. Однак аматори загалом менш зацікавлені в досягненні мистецьких результатів та відчують себе менш зобов'язаними, особливо, якщо від них очікують надто високих внесків у роботу колективу.

Слабка мотивація іноді притаманна музикантам, які працюють в колективі без довгострокових зобов'язань, оскільки їм легше ухилитися від відповідальності. Однак, так буває не завжди, оскільки потреба працювати та професіоналізм можуть стимулювати високу самовіддачу, зрештою, результат в цьому випадку залежить також від ситуації на ринку праці. Також, безумовно, рівень мотивації оркестрантів залежить від вагомості їхньої партії в конкретному творі, від відповідності рівня складності твору, який виконується, рівню можливостей та очікувань колективу (як в технічному, так і в естетичному плані) тощо.

Денніс Янг звертає увагу, що учасники великих, внутрішньо однорідних колективів, з невисоким рівнем професіоналізму, а також тимчасовою залученістю до справи, яким доручаються невідповідні до їхніх можливостей і очікувань завдання, можуть більш вірогідно, ніж інші, мати проблеми з мотивацією (Young, 2004: 45). Виходячи з цього, на думку вченого, основними складовими мотиваційної стратегії керівника творчого колективу має бути поєднання чотирьох елементів: залучення мотивованих виконавців; підбір для цих виконавців відповідних їхнім можливостям і потребам завдань; присвоєння належного статусу та надання належної відповідальності кожному з учасників колективу, та особливо – лідерам, керівникам окремих оркестрових груп, провідним співакам хорової партії тощо; моніторинг ефективності кожного з виконавців з метою

справедливого розподілу винагород та належного визнання.

Залучення виконавців в різних колективах відбувається по-різному. Наприклад, в рок-гуртах, як відомо, музиканти збираються за власним бажанням, їхнє рішення грати разом зумовлене наявністю спільних інтересів, смаків чи творчих ідей. Рівень мотивації такого колективу – дуже високий. Однак, як тільки його учасники втрачають відчуття захоплення від гри один з одним, колектив, швидше за все, розпадається.

Крупніші колективи використовують переважно більш системні способи залучення нових учасників: спочатку на неповний робочий день, на окремі концерти, або на роботу за сумісництвом. Зрештою, деякі з цих музикантів можуть бути найняті на постійній основі. В деяких випадках музикантів залучають через досить формалізований процес прослуховування (Lehman, 1995). З одного боку, такий підхід посилює легітимність кожного прийнятого в колектив музиканта, оскільки виступає превентивною фаворитизму чи можливого упередженому ставленні до кандидатів. З іншого боку, система сліпого індивідуального прослуховування не дає змоги перевірити навички гри в ансамблі, уміння комунікації з іншими виконавцями тощо. Можливо, це одна з причин того, що деякі оркестри, такі, як наприклад, оркестр Віденської філармонії, обирають своїх виконавців із «сім'ї» учнів нинішніх виконавців. Такий підхід має очевидні інші проблеми, як, наприклад, встановлення бар'єрів для зовнішніх кандидатів, які можуть виявитися справді видатними (Schiff, 1995: 31).

Що стосується аматорських або учнівських колективів, то тут мотивацію виконавців можна підвищити шляхом поділу великих колективів на підгрупи зі спеціалізованими партіями, кожній з яких періодично надається можливість «показати» себе публіці, потрапити в центр уваги слухачів/глядачів. Також у роботі з аматорами роль мотиватора відіграє можливість грати саме на тому інструменті, який є бажаним для потенційного виконавця, а також виконання завдання належного рівня складності.

У професійних колективах роль мотиватора можуть відігравати статус виконавця в оркестрі, пов'язаний з рівнем його відповідальності та винагороди (наприклад, статус концертмей-

стера в групі перших скрипок, або можливість грати партію перших скрипок, а не других тощо). Однак, оскільки результат колективного виконання залежить від спільної роботи, то іноді ефективність виконання лише керівника певної оркестрової групи може не мати бажаного ефекту. Разом з тим, відсутність стимулів такого плану може призводити до байдужості виконавця і як результат – до падіння його виконавського рівня та результативності колективного продукту (Freeman, 1996: 13). Існує також небезпека, що надто жорстка конкурентна система може підірвати професійну самооцінку видатних музикантів-ветеранів. Тому керівнику в цій ситуації необхідно знайти таке управлінське рішення, яке забезпечить баланс між статусною конкуренцією та повагою до музикантів-ветеранів.

Іноді в творчих колективах застосовується практика внутрішнього розподілу повноважень та керівництва. Наприклад, у невеликих групах окремі виконавці можуть брати на себе відповідальність за конкретні п'єси, таким чином різні учасники колективу можуть випробувати на собі функцію лідера, залежно від того, який твір виконується. Такий підхід має деякі адміністративні незручності, зокрема, відсутність централізованого керівництва, проте його переваги полягають, у одному випадку – у використанні професійного досвіду тих, хто має більшу практику у виконанні творів Бетовена, наприклад, у іншому – тих, хто краще розуміється на музиці Стравінського тощо. Зазначений підхід може мати суттєві мотиваційні переваги, наділяючи значну частку учасників колективу відповідальністю та визнанням. Однак, у кожному з таких випадків приходиться приймати рішення, чому віддається перевага, чи прагненню до найбільш якісного менеджменту, а відтак і отриманню найбільш якісного продукту, чи емоційному комфорту учасників колективу (Traub, 1996: 104).

Безумовно, досить ефективним все ще залишається автократичне лідерство, коли вся повнота влади зосереджена в руках однієї людини. Такий менеджмент використовується переважно у престижних колективах, що представляють унікальні можливості працевлаштування для досвідчених виконавців. Надихаюче центральне лідерство, незважаючи на використання при цьому різноманітних методів тиску,

також служить джерелом натхнення, змушуючи учасників колективу досягати чудових результатів. Тож, і його не можна відкидати як важливий елемент мотивації. В оркестрах, як правило, диригент і концертмейстер ведуть в цьому плані єдину лінію.

Отож, існують наступні способи підвищення мотивації виконавців задля досягнення максимально якісного творчого результату – конкурсний відбір найбільш мотивованих і талановитих, розвиток конкурентності в процесі роботи шляхом розподілу відповідальності за виконання завдань, визнання індивідуальних успіхів та заохочення індивідуальних зусиль, застосування вибіркового стимулів, таких як виступи соло, досягнення престижних статусних позицій (керівника групи і т. п.), контроль індивідуальної продуктивності задля можливості виокремити індивідуальний внесок кожного у спільний результат тощо.

Аналіз діяльності творчих колективів підтверджує, що існує низка способів структурувати наявні практики та стимули так, щоб індивідуальні інтереси краще узгоджувалися із загальними потребами організації, а виконавці були мотивованими докладати максимум зусиль. Такий аналіз також виявляє суперечності, які виникають під час пошуку відповідних мотиваційних стратегій. Одна з них полягає в тому, наскільки учасники колективу визнають централізоване керівництво та ієрархічну структуру в порівнянні з колегіальними домовленостями, наскільки це для них є значущим. Інша – ступінь визнання ними конкуренції як мотиваційної стратегії у порівнянні, наприклад, зі співпрацею та обміном. Зазначені суперечності мають бути не просто усвідомленими професійним менеджментом, але й розв'язані на шляху досягнення стратегічного балансу в сфері мотивації.

Авторитарне керівництво, побудоване на мотивації примусу, також може бути успішним. На це вказує чимало прикладів в історії музики. Дональд Розенберг, наприклад, описує, що Джордж Шелл був нещадним у своїх вимогах до музикантів Клівлендського оркестру, і вимогливим настільки, що завжди отримував те, чого прагнув. Він належав до когорти натхненних геніїв, мав чітке бачення того, чого прагнув, і того, яким чином цього можна досягнути. Врешті-решт, всі ті, хто працював з ним

і зробили все, чого він вимагав, розділили його славу (Rosenberg, 2000).

Тим не менш, формальне лідерство та ієрархія також можуть бути демотивуючими, якщо вони є гнітючими, та якщо витісняють почуття відповідальності окремих осіб за колектив в цілому. Разом з тим, ієрархія «зверху вниз», командно-контрольна структура керівництва може не давати змоги скористатися перевагами внутрішніх ресурсів талановитих музикантів. Адже оркестрант не має права заперечувати темп чи інтерпретацію диригента, критикувати стрій або якість ансамблю тощо (Levine, 1996: 18). Більше того, повна відсутність контролю з боку музикантів в оркестрі може призвести їх до стресу, адже від них нічого не залежить: ні початок чи закінчення репетицій, ні спосіб і характер інтерпретації музики, іноді вони навіть не мають права покинути сцену за особистої потреби (Levine, 1996: 20). Натомість, індивідуальна ініціатива може бути ефективною, якщо учасники колективу отримують певний ступінь контролю і беруть на себе відповідальність не тільки за свою ділянку роботи, але й за спільний результат. І навпаки – ця відповідальність зникає, коли управління повністю делегується менеджменту з формальними керівними повноваженнями.

Масштаб колективу визначає ступінь доцільності неформального, демократичного управління ним. Так, в колективі, що складається зазвичай приблизно з двох десятків осіб, способи децентралізації та розподілу обов'язків керівництва є досить ефективними. Масштабніші колективи потребують більш формалізованого управління, однак стилі та стратегії лідерства в них також можна сформувати таким чином, щоб мінімізувати відчуження музикантів. Як зазначають дослідники, навіть у формально організованій ієрархії організаційна схема може бути перевернута з ніг на голову, так, щоб диригент став «слугою» музикантів, а не навпаки. Так працюють колективи, що залучають приїжджих, контрактних диригентів, оркестр Віденської філармонії, Лондонський симфонічний оркестр та інші. В цих колективах музиканти тимчасово, для оперативних цілей, делегують свої повноваження контрактному диригенту, але одночасно зберігають повний контроль над власним колективом. Такі неієрархічні структури можуть існувати лише

за умови високого ступеня відповідальності та зрілості їхніх учасників. Вони можливі лише у високопрофесійних колективах. Натомість у аматорських чи навчальних колективах керівник повинен виконувати функції навчання, надихання, інструктажу, заохочення та навіть дисциплінування його учасників для того, щоб вони докладали максимум зусиль.

Підсумовуючи, необхідно звернути увагу, що питання ефективності ієрархічного, формального лідерства залежить від порівняння його переваг, в т. ч. в плані натхнення, заохочення та підтримки учасників колективу з боку центрального керівництва, з перевагами вільної мотиваційної енергії, що виникає в ситуації, коли учасники колективу беруть на себе повну відповідальність (Young, 2004: 56), як спосіб управління, домінує переважно в невеликих колективах і в тих, учасники члени яких досягли високого рівня професійної компетентності.

Управління персоналом в музичних колективах також передбачає залучення таких протилежних підходів як змагання та співпраця. Очевидно, що результат роботи творчих колективів надзвичайно залежить від тісної співпраці між їхніми учасниками, тому учасники повинні заохочувати та надихати один одного, щоб досягти найкращого колективного виступу. Тим не менш, колективи використовують конкурентні стратегії, щоб стимулювати свій персонал, зокрема – конкурсні прослуховування, змагання за місця в секції, конкуренцію за сольні партії, конкуренцію за керівництво секціями тощо. Очевидно, що як конкуренція, так і співпраця можуть мати як позитивний, так і негативний мотиваційний ефект. Адже покладаючись на співпрацю, завжди існує ризик того, що окремі музиканти послаблять свої зусилля й не витримують належної їм частки навантаження. Однак співпраця може надихнути та забезпечити взаємну підтримку, необхідну для докладання максимуму зусиль. З іншого боку, розраховуючи на ефективність конкуренції, виникає ризик невдоволення чи розчарування серед тих, хто програв, що може підірвати якість співпраці між колегами тоді, коли така співпраця є критично необхідною. Натомість, конкуренція активізує особисті інтереси індивіда і потенційно забезпечує прикладання найвищих зусиль. Знову ж таки, найефективніший баланс стратегій співпраці та конкурентності залежить від обставин. У менших

колективах конкуренція може бути руйнівною, оскільки там всі знають і чують один одного, і тому соціальний тиск спонукатиме кожного й так докладати максимум зусиль на спільний результат. Однак невеликі колективи можуть добре використовувати конкурентну стратегію на етапі відбору учасників колективу.

У великих колективах конкурентні стратегії є більш привабливими, оскільки ті, хто програв в одному раунді змагань, можуть сподіватися на покращення своїх результатів пізніше. Крім того, конкурентні підходи у великих колективах, якщо їх формалізувати у конкурсних процедурах із встановленими правилами та критеріями, вносять значну долю об'єктивності в процедури індивідуальної винагороди та визнання. Конкурентні стратегії також більш придатні для тих ситуацій, коли потрібно пошкодувати самолюбство музикантів або принаймні мінімізувати ризики його ущемлення. Наприклад, музиканти, що перебували на високих статусних посадах, мають бути зміщені з них з гідністю та винагороджені за їхню хорошу службу альтернативними способами. Це необхідно не тільки для підтримки їхнього морального духу, а й для всього складу колективу. Люди хочуть відчувати, що вони працюють у співчутливому та чуйному колективі, і що за таких обставин до них також ставитимуться з належною справедливістю та повагою.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Що стосується координації зазначених вище стратегій, то слід зазначити, що колектив може використовувати різні їх комбінації, щоб мотивувати музикантів: залучення самомотивованих виконавців, розробку завдань, які дають можливість музикантам отримати визнання, забезпечення стимулів для досягнення ними вищого статусу, розподіл обов'язків керівництва, контроль і винагороду за виконання, підкреслення гордості за колективні досягнення колективу в цілому. Будь-який колектив може отримати користь від застосування цих стратегій. Адже всі вони спрямовані на покращення мотивації учасників процесу, надають більше можливостей для індивідуального визнання, просування, підвищення статусу, ширшого розподілу лідерства, надання індивідуальних винагород. Проте різні типи колективів, які стикаються з різними обставинами, використовуватимуть ці стратегії по-різному.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Freeman R. On the Future of America's Orchestras. *Harmony*. 1996. No. 3. October. P. 11–21.
2. Goodman P. A Big-Name Trio. *Newsday*. 1987. November 9. P. II-8.
3. Lehman E. Recruitment Practices in American and British Symphony. The Music of Management Orchestras: Contrasts and Consequences. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. 1995. Vol.24 (4). P. 325–343.
4. Levine S., Leviny R. Why They're Not Smiling: Stress and Discontent in the Orchestral Workplace. *Harmony*, 1996. No. 2, April. P.15–25.
5. Olson M. The Logic of Collective Action. Cambridge : Harvard University Press, 1965. 176 p.
6. Pratt J., Zeckhauser R. Principals and Agents: The Structure of Business. Boston : Harvard Business School Press, 1991. 233 p.
7. Rosenberg D. The Cleveland Orchestra. Cleveland : Gray and Company. 2000. 752 p.
8. Schiff D. An Older, Wiser, Humbler Wunderkind. *The New York Times Magazine*. 1995. August 20. P. 29–31.
9. Traub J. Passing the Baton. *The New Yorker*. 1996. August 26 & September 2. P. 100–105.
10. Young D. The Music of Management: Applying Organization Theory 2004. Faculty Books. 179 p.

**REFERENCES:**

1. Freeman, R. (1996). On the Future of America's Orchestras. *Harmony*. No.3. October. P. 11–21 [In English].
2. Goodman, P. (1987). A Big-Name Trio. *Newsday*. November 9. P. II-8 [In English].
3. Lehman, E. (1995). Recruitment Practices in American and British Symphony. The Music of Management Orchestras: Contrasts and Consequences. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. Vol. 24 (4). P. 325–343 [In English].
4. Levine, S., Leviny, R. (1996). Why They're Not Smiling: Stress and Discontent in the Orchestral Workplace. *Harmony*. No. 2, April. P. 15–25 [In English].
5. Olson, M. (1965). The Logic of Collective Action. Cambridge : Harvard University Press. 176 p. [In English].
6. Pratt, J., Zeckhauser, R. (1991). Principals and Agents: The Structure of Business. Boston : Harvard Business School Press. 233 p. [In English].
7. Rosenberg, D. (2000). The Cleveland Orchestra. Cleveland : Gray and Company. 752 p. [In English].
8. Schiff, D. (1995). An Older, Wiser, Humbler Wunderkind. *The New York Times Magazine*. August 20. P. 29–31 [In English].
9. Traub, J. (1996). Passing the Baton. *The New Yorker*. August 26 & September 2. P. 100–105 [In English].
10. Young, D. (2004). The Music of Management: Applying Organization Theory : Faculty Books. 179 p. [In English].