ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Н. Г. МІЦЕНКО, Д. В. РІЗНИК

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

МОНОГРАФІЯ

Львів 2019

УДК 005.32:331.101.3:338.46
ББК 65.291.6-21
М 70

Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського торговельно-економічного університету (протокол № 10 від 30 травня 2019 року)

Рецензенти:

Т. Г. Васильців **–** доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»;

О. І. Гончар – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і підприємництва Хмельницького національного університету;

В. А. Гросул – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі.

М 70 Міценко Н. Г. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник. – Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2019. – 256 с.

ISBN 978-617-602-235-0

Монографія присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад, прикладних інструментів і засобів управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування.

Удосконалено концептуальні засади управління мотивацією праці, науково-методичні положення щодо оцінювання ефективності управління мотивацією праці персоналу через формування системи показників за головними складовими мотивації, сутнісні характеристики поняття мотивації праці. Розвинуто інструментарій практичного управління мотивацією праці, теоретико-прикладні підходи щодо впровадження системи управління мотивацією праці, засоби та інструменти управління ефективністю на різних рівнях соціально-економічної системи «підприємство», науково-методичний підхід до оцінювання економічної компоненти мотивації праці на прикладі підприємств санаторно-курортного комплексу.

Для науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, менеджерів підприємств, а також для широкого кола читачів, що цікавляться питаннями мотивації праці в підприємствах сфери обслуговування.

УДК 005.32:331.101.3:338.46
ББК 65.291.6-21
ISBN 978-617-602-235-0

© Міценко Н. Г., Різник Д. В., 2019
© Львівський торговельно-економічний університет, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА……... 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ. 7

1.1. Мотивація праці як елемент системи управління трудовим потенціалом підприємства……... 7

1.2. Еволюція підходів до визначення та оцінювання мотивації праці …….. 31

1.3. Особливості управління мотивацією праці в підприємствах сфери обслуговування …… 60

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ У ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ…… 83

2.1. Передумови управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування …… 83

2.2. Економічна характеристика мотивації праці персоналу…… 105

2.3. Ефективність управління мотивацією праці персоналу підприємств….. 129

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ……. 154

3.1. Формування сучасної системи управління мотивацією праці в підприємствах санаторно-курортного комплексу …… 154

3.2. Обґрунтування методики впровадження системи управління мотивацією праці …….……. 175

3.3. Визначення напрямів узгодження управління мотивацією праці та ефективності функціональних сфер підприємств…….. 197

ПІСЛЯМОВА……... 224

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……... 229

ДОДАТКИ……..... 249

ПЕРЕДМОВА

Україна володіє унікальними природно-кліматичними умовами, гідромінеральними, бальнеологічними та іншими рекреаційно-лікувальними ресурсами, а також мережею санаторно-курортних об'єктів у всіх регіонах. Збережено високий потенціал підприємств санаторно-курортного комплексу щодо забезпечення потреб населення країни у лікуванні, оздоровленні та відпочинку, формування вагомої частки ВРП та ВВП, зайнятості, залучення інвестицій та розвитку територій. Одним з найважливіших факторів відновлення масштабів діяльності вітчизняних підприємств санаторно-курортного комплексу є їх інтелектуально-кадрові ресурси, здатні визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємств; сформувати ресурсне забезпечення модернізації матеріально-технічної бази, розширення асортименту послуг, підвищення рівня їх якості й конкурентоспроможності; забезпечити інтеграцію підприємств у вітчизняну та глобальну системи санаторно-курортного обслуговування, туристичного й відпочинкового бізнесу.

Формування інтелектуально-кадрових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу та реалізація їх потенціалу в значній мірі визначаються ефективністю управління мотивацією праці. Нині питання застосування сучасних систем мотивації праці зі збалансованим охопленням її економічної, адміністративної та внутрішньо-психологічної компонент, поєднанням відповідних методів, інструментів та засобів на етапах підбору кадрів, виконання службових обов'язків і завдань, професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу, узгодженням з особливостями господарської діяльності та специфікою структури персоналу у санаторно-курортній сфері вивчені недостатньо, а результати проведених раніше досліджень не отримали повноцінної практичної апробації. Це перешкоджає подальшому розвитку підприємств і реалізації їх соціально-економічних можливостей в системі санаторно-курортного комплексу та природно-ресурсного потенціалу України і, відповідно, актуалізує науково-практичне завдання удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах цього галузевого комплексу.

Проблемам управління персоналом і мотивацією праці приділено багато уваги у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців: Д. Богині, Г. Дж. Болта, П. Буряка, В. Герчікова, О. Гончар, О. Грішнової, О. Даниленко, О. Денисюк, Н. Єсінової, Г. Завіновської, А. Колота, Р. Крапгама, А. Лаурента, Е. Лібанової, Т. Лобанової, Б. Мізюка, В. Нижника, О. Новикової, М. Семикіної, Т. Скрипко, Р. Хілла, Л. Шимановської-Діанич, Г. Шредера та ін. Теоретико-методичні аспекти управління функціонуванням та розвитком підприємств санаторно-курортного комплексу є предметом активних наукових дискусій Ю. Алексєєвої, Н.Ведмідь, А. Ветитнева, Н. Влащенко, І. Гродзинської, І. Дишлового, В. Калитюка, Н. Міценко, Н. Нєчевої, О. Нікітіної, М. Окландера, В. Семенова, Т. Ткаченко, С. Харічкова, О. Шаптали та інших науковців. Вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності свідчать про недостатнє висвітлення питань, пов’язаних із застосуванням сучасних методів оцінки та теоретико-методичним забезпеченням управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Ці аспекти зумовили актуальність теми монографії, її мету, завдання та структуру.

Метою наукової роботи є обґрунтування та розвиток теоретико-методичних засад, прикладних інструментів і засобів управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування.

Для досягнення мети в монографії поставлені та вирішені такі завдання:

– з’ясувати теоретико-методичні засади мотивації праці у системі управління персоналом підприємства;

– узагальнити еволюцію підходів до мотивації праці та визначити її особливості на підприємствах санаторно-курортного комплексу;

– виявити передумови управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування;

– дослідити стан економічної компоненти мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу;

– провести оцінювання ефективності управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування;

– обґрунтувати напрями формування системи управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу;

– запропонувати методику впровадження елементів системи управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу;

– визначити напрями узгодження управління мотивацією праці та ефективності функціональних сфер підприємств санаторно-курортного комплексу.

Об’єктом дослідження є процес управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та засоби управління мотивацією праці в підприємствах санаторно-курортного комплексу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування, що обумовлює можливість їх практичного використання під час формування та впровадження системи мотивації персоналу задля підвищення ефективності управління ним та забезпечення розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу.

Монографію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних засад, прикладних інструментів і засобів управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування. Наукова робота виконана відповідно плану наукових досліджень кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету, зокрема, за науково-дослідними темами «Управління інноваційним розвитком підприємств сфери товарного обігу» (номер державної реєстрації 0116U008696), та «Вимір розвитку трудового потенціалу в умовах становлення інформаційного суспільства» (номер державної реєстрації 0112U007115).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Мотивація праці як елемент системи управління трудовим потенціалом підприємства

Мотивація праці реалізує одне з найбільш важливих завдань в системі управління підприємством. Базовими факторами виробництва традиційно вважалися капітал і праця. В сучасних умовах інформатизації суспільства, зростання конкуренції на глобалізованих ринках та збільшення попиту на інноваційні рішення в організації бізнес-процесів фактор праці набув ще більш вагомого значення [[1], с. 76]. Практично постулатом стала теза про те, що успіх бізнесу безпосередньо залежить від якісного, кваліфікованого і мотивованого персоналу підприємств. Таким чином, формування повноцінного штату необхідних фахівців – важливе завдання організації та ефективного розвитку підприємства, але продовженням цього напряму управління є забезпечення належної мотивації праці для того, аби найманий персонал в повній мірі реалізував свої здібності та інтелектуальний капітал.

Класично мотивація праці забезпечується в рамках трьох груп заходів: економічних (мотивація у вигляді винагороди за працю), адміністративних (шляхом покарання в разі невиконання функцій і завдань, покладених обов'язків) та соціально-психологічних (формування внутрішньоособистісних стимулів до високоефективної праці, створення сприятливої для цього системи соціально-трудових відносин).

Зміна умов функціонування та новий світовий розподіл праці диктують нові вимоги щодо культури організації трудової діяльності, налагодження виробництва та взаємовідносин бізнес-партнерів[[2], с. 71]. Взагалі, постійні зміни

---

[1] Різник Д. В. Сучасні методи мотивації трудової діяльності як фактор стабільності кадрів / Д. В. Різник // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 14. – Ч. 3. – С. 74-78. – (Сер. Економічні науки).

[2] Мных О. Б. Стратегическая роль организационных факторов в развитии предприятия и повышении его стоимости / О. Б. Мных, Г. М. Захарчин // Организатор производства.– Воронеж: ВГТУ, 2011. – № 1. – С. 71-77.

на теперішньому ринку праці стали одним з ключових явищ. Ринок праці змінюється, відображаючи еволюцію технологій, ринків, підприємств [3, с. 69].

Економічні методи мотивації персоналу вважаються найбільш поширеними. Ці методи належать до зовнішньої мотивації і поділяються на: прямі – заробітна плата, премія, додаткові виплати, та непрямі: пільгове харчування, оплачені відпустки, оплата харчування і проїзду, пенсійне забезпечення тощо [4, с. 69].

Перш ніж сформулювати визначення категорії «мотивація праці», на наш погляд, слід усвідомити сутнісну характеристику поняття «мотив». У науковій літературі мотив здебільшого трактується як усвідомлене внутрішнє переконання і спонукання особи до певної поведінки [5, с. 28]. А саме поняття «поведінка» трактується як система дій працівників, яку можна спостерігати ззовні, і у якій реалізуються їх внутрішні спонуки до діяльності [6, с. 83]. В свою чергу, трудову поведінку, Н. Базалійська розглядає як регульований комплекс функціональних дій і усвідомлених вчинків індивіда, пов'язаних із раціональним поєднанням його професійно-кваліфікаційних, ділових та особистісних здібностей із змістом трудової діяльності, який спрямований на якісне та своєчасне виконання індивідом своїх виробничих функцій в межах індивідуального робочого місця і реалізації професійних можливостей та інтересів [7, с. 154].

С. Мочерний зазначає, що мотив належить самому суб'єкту діяльності, він є його стійкою особистісною властивістю, зсередини спонукаючою до здійснення певних дій [8, с. 237]. Але звернімо увагу на одну важливу

---

[3] Colardyn D. Validation of formal, nonformal and informal learning: Policy and practices in EU member states / D. Colardyn, B. Jens // European journal of education. – 2004. – № 39. – P. 69-89.

[4] Міцкевич Н. А. Роль матеріальних факторів у формуванні стійкої мотивації персоналу до праці / Н. А. Міцкевич // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (18-29 вересня 2006 р.). – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – Т. 5. – С. 69 71. – (Сер. Економічні науки).

[5] Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М. : Гросс-Медиа, 2008. – 224 с.

[6] Промышленное предприятие и его люди: проблемы социально-экономического поведения / Под общ. ред. В. М. Вороны, Е. И. Суименко. – К. : Ин-т социологии НАН Украины, 2001. – 352 с.

[7] Базалійська Н. П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством / Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 152-156. – (Сер. Економічні науки).

[8] Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : в 3 т. / С. В. Мочерний та ін. – К. – Тернопіль : Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.

особливість, яка полягає в тому, що мотив викликає у працівника певну потребу і його подальші дії фактично спрямовуються на задоволення цієї потреби. Розвиваючи ці ідеї, науковці[9], які досліджують поняття і особливості мотивів, додають, що мотиви передбачають виникнення зовнішніх та внутрішніх умов, здатних активізувати працівника і спрямувати у певному руслі його діяльність; є свідомими чинниками обрання поведінки працівника; формують контури бажаних благ, перетворити які на реальність працівник може через виконання певних завдань у власній професійно-трудовій діяльності.

О. Кушнерик виокремлює мотиви спонукання (реальні рушійні сили, вчинки) та мотиви судження, які обґрунтовують власну поведінку особи та інших суб'єктів [[10], с. 17]. Вважаємо, що за результатами вивчення сутнісних характеристик потреб, мотивів, стимулів та мотивації можна констатувати, що мотив є вагомою складовою та основою мотивації працівника підприємства, будучи, при цьому, своєрідним містком між потребою працівника (наприклад, до керівної посади, високої заробітної плати, гідних умов праці, істотного соціального пакету та забезпечення, поваги в колективі, причетності до прийняття важливих рішень та управління іншими працівниками та ін.) та його діями, спрямованими на задоволення цієї потреби. Відповідну діяльність працівника забезпечують запропоновані йому стимули як певні винагороди чи блага, які працівник має можливість отримати для задоволення своїх потреб при якісному виконанні чітко окреслених наперед певних дій, робіт, функціональних обов'язків.

Потреби є внутрішніми, властивими самій людині, біологічною основою спонукальних мотивів її активності [[11], с. 32]. Як зазначає О. Гетманенко, роль потреб проявляється у активізації організму, направляючи його на те, що в даний

---

[9] Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

[10] Кушнерик О. В. Соціально-економічний зміст поняття мотивації праці / О. В. Кушнерик // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 7. – С. 16-19.

[11] Тюленева Н. А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации : автореф. дис. на соискание науч. степени доктора экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н. А. Тюленева. – Томск, 2009. – 47 с.

момент є необхідним [12, с. 229]. Вважаємо, що потреба виникає з відчуття браку чогось. Наприклад, при важкій і довготривалій роботі швидко виникає потреба відпочинку, сну. Дискомфорт з'являється при бажанні задовольнити потребу, що виникла, змінити, покращити умови, які не є задовільними для людини. Мобілізація сил стає необхідною при виконанні поставленого перед особою завдання, на здійснення якого вона витрачає сили, що забезпечить можливість ліквідації дискомфорту. Стадія задоволення потреби відображає якісний показник результатів виконаних дій. Мотивація до дій слабне, зберігається чи зростає в залежності від успішності проведеної роботи. На цьому етапі відбувається зняття дискомфорту, напруження. Розвиток нової потреби є процесом, який постійно повторюється, і цикл починається заново.

Для задоволення власних потреб кожна людина обирає різний шлях цілеспрямованої поведінки. Потреби, на думку О. Темченко та О. Лісніченко, стають внутрішньою спонукальною причиною трудової поведінки тільки тоді, коли усвідомлюються працівниками, набувають форми інтересів до різних видів діяльності, об'єктів і предметів; тільки через інтереси виявляються їхні економічні відносини [13, с. 350]. Завдання ж керівника підприємства – всіляко сприяти задоволенню особистісних потреб працівників в обмін на результативну працю. Керівник, зокрема, зобов'язаний допомагати підлеглим усвідомити переваги, які дає їм праця та мотивувати їх на досягнення цілей підприємства. Для сприяння здійсненню цього потрібно сформувати і затвердити на підприємстві фактори мотиваційного процесу. Мотиваційний процес, як зазначає О. Єлець, це процес перманентного впливу суб'єкта управління на поведінку об'єкта управління через систему стимулів, що формують в об'єкта управління мотиви до такої поведінки, яка забезпечує досягнення суб'єктом управління

---

[12] Гетманенко О. В. Сутність формування мотиваційного механізму підприємства в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс] / О. В. Гетманенко. – Режим доступу : http://stp.diit.edu.ua/article/viewfile/14485/12297

[13] Темченко О. А. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. А. Темченко, О. В. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.

поставлених цілей [14, с. 79].

У формі винагород виступають більшість економічних мотиваційних факторів. При цьому уявлення різних людей про значущість тих чи інших винагород індивідуальні, оскільки вони формуються під впливом індивідуальних систем цінностей. З чим погоджується і О. Тужилкіна, зазначаючи, що у структурі мотивів трудової діяльності працівників превалюють матеріальні стимули, існує пряма залежність між задоволенням працею та трудовою активністю, між розміром заробітної плати і рівнем задоволеності працею, а також рівнем трудової активності [15, с. 842-843]. Кількісна величина заробітної плати залежить від особистого внеску кожного працівника, від результатів діяльності, професійної компетентності, складності та якості виконуваної роботи [16, с. 142].

Аналогічної конфігурації зв'язків та послідовності впливу потреб, стимулів, мотивів і мотивації дотримуються й класики наукових досліджень у сфері управління персоналом та безпосередньо мотивацією праці. До прикладу, А. Колот та С. Цимбалюк доводять таку послідовність зв'язків у власній моделі мотивації через потреби: потреба → інтерес → мотив → мотивація → поведінка (дії) → мета [17, с. 17]. У підсумку науковці доходять до власного визначення поняття «мотивація»: «…це процес проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, якими є (1) виникнення потреби, (2) пошук засобів задоволення потреби, (3) пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, у т. ч. обмежень і перешкод, (4) визначення напрямів дій, (5) виконання конкретних дій, (6) одержання винагороди за дії, (7) отримання результату [17, с. 26-27]. Зауважимо, що у цій же праці розглядається три типи мотивації: підсилювальна (мотивування у вигляді стимулів до праці), соціально-психологічна (як задоволення вищих потреб особи – у визнанні,

---

[14] Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – № 2. – С. 78-83.

[15] Тужилкіна О. В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / О. В. Тужилкіна. – Режим доступу : http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858

[16] Mamycheva D. Instrumentation organizational and economic support of labor motivation of employees / D. Mamycheva // International Review of Management and Marketing. – 2016. – 6.1. – P. 142-147.

[17] Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

повазі, самореалізації тощо), примусова (шляхом застосування адміністративного впливу).

Як процес трактує мотивацію і О. Гончар. За визначенням науковця – це «…актуальний і складний процес із застосуванням системного підходу та зваженого поєднання різних методів і способів, прозорості та визначеності в цілях формування внутрішніх мотивів і переконань у працівників підприємства до якісного виконання поставлених перед ними завдань» [18, с. 69].

Щодо, власне, поняття «системи», надати однозначне визначення досить складно, адже воно відображає абстрактну категорію, що відноситься до глибоких філософських основ, і, як правильно зазначає В. Євдокимов, зводиться до того, що система – це цілісна множина об'єктів, пов'язаних між собою взаємними відносинами. Цілісність є ознакою того, що властивості системи не є сумою властивостей її складових [19, с. 35]. Зауважимо, що система морального та матеріального стимулювання праці, як описує О. Чуланова, передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників та як наслідок – підвищення ефективності і якості трудової діяльності [20, с. 130].

У дослідженні Т. Морщенока [21, с. 14] мотивація розглядається «як вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання всіх працівників підприємства на певні дії, з одного боку, щодо задоволення різноманітних потреб як окремого працівника, так і трудового колективу загалом в процесі їхньої діяльності, а з іншого боку – на одержання очікуваних результатів праці, успішне досягнення короткострокових цілей та стратегічної мети функціонування і розвитку підприємства».

Як стверджує В. Юрчишин, мотивація є історично закономірним

---

[18] Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – Ч. 1. – С. 53-62.

[19] Євдокимов В. В. Бухгалтерський облік як інформаційна система: загальні методологічні підходи / В. В. Євдокимов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2009. – № 1 (47) – С. 35-40.

[20] Чуланова О. Л. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски / О. Л. Чуланова, Е. М. Комарова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 2. – С. 128-138.

[21] Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. С. Морщенок. – Маріуполь, 2008. – 21 с.

соціально-економічним та морально-психологічним явищем, що характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, які спонукають людину до дії [22, с. 14].

Переважаючим, на наш погляд, є бачення мотивації як виду чи елемента управлінської діяльності, що простежується в дослідженнях В. Шинкаренка. Зокрема, науковець доходить до висновку, що під мотивацією доцільно розуміти дії управлінського персоналу з ідентифікації мотивів і створення відповідних до них стимулів, які забезпечують спонукання працівників до відповідних дій для реалізації власних потреб і задоволення інтересів підприємства [23, с. 25]. Також, варто зауважити, що об'єднання матеріальних інтересів працівників і розробка механізму системи матеріального та нематеріального стимулювання дозволяє як зберігати найбільш кваліфікований персонал, так і оптимізовувати витрати на оплату праці [24, с. 21].

Н. Гончарук трактує мотивацію як функцію управління, за допомогою якої забезпечується стимулювання діяльності керівного персоналу підприємств шляхом впровадження відповідних матеріальних, моральних, соціальних, політичних, адміністративних та інших стимулів. Більше того, науковець переконана, що мотивацію слід трактувати як «механізм ефективної праці керівника», що через мотиваційні регулятори з врахуванням психологічних особливостей працівника дає можливість керівному персоналу повною мірою використати і розвинути свої здібності щодо прийняття управлінських рішень, спонукання підлеглих до досягнення високих, ефективних результатів праці [25, с. 8-10]. Своєю чергою функція, як зазначає Б. Мізюк, відображає властивість, котра показує взаємодію системи з навколишнім середовищем, тобто властивості виражаються як характеристики елементів чи підсистем або як характеристики

---

[22] Юрчишин В. В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 13-20.

[23] Шинкаренко В. Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 25-32.

[24] Немченко А. С. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації / А. С. Немченко, Г. Н. Юрченко, И. В. Жирова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2011. – № 1 (15). – С. 18-23.

[25] Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, В. М. Петюх та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2017. – 504 с.

системи в цілому [26, с. 32]. Власне, розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці [27, с. 33].

В цілому розділяючи такі погляди, додамо, що, на нашу думку, мотивація стосується стимулювання праці не лише управлінського персоналу, але й інших категорій працюючих. При цьому саме керівники формують відповідне мотиваційне поле для інших працівників, реалізуючи завдання управління персоналом. Натомість, мотивація керівного персоналу у більшій мірі є прерогативою власників (засновників) підприємства.

Як функція управління трактується мотивація й у дослідженнях Н. Тарнавської. Автор доходить до висновку, що при здійсненні спрямовуючого контролю, власне і перевіряється правильність застосування мотивації. Визначальна риса такого контролю – безперервне стеження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта [28, с. 239], а саме поняття ефективної мотивації передбачає побудову конкурентоздатної системи винагород для груп працюючих (окремих працівників), які є цінними для організації за рівнем кваліфікації, дефіцитності професії [28, с. 265].

Частково мотивацію як процес пропонує трактувати й В. Нижник. Так, у праці «Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств» зазначається, що концептуально поняття мотивації включає такі п'ять нероздільних та взаємопов'язаних аспектів: «(1) процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки; (2) соціально-економічна система із власними суб'єктами та об'єктами, в якій реалізується мотиваційний процес; (3) дії із задоволення потреб працівників, що приводять і до успіху підприємство, на якому вони працюють, (4) діяльність з

---

[26] Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта, 2000. – 418 с.

[27] Міценко Н. Г. Трудовий потенціал як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства / Н. Г. Міценко // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 32-34.

[28] Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – [2-ге вид.]. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.

досягнення кінцевої мети суб'єкта господарювання – отримання прибутку, (5) система мотивів і факторів (відповідний механізм) впливу на поведінку персоналу [[29], с. 11]. Фактично пропоноване визначення, на нашу думку, доволі комплексне і близьке до істини, адже являє собою узагальнення більшості положень з наведених вище підходів до сутнісного трактування поняття мотивації, наведених у відповідній науково-економічній літературі з аналізованої проблеми.

Водночас, не погоджуємося з включенням до нього аспекту, пов'язаного з досягненням мети бізнесу – максимізації прибутку. Звичайно, існує зв'язок між якісною мотивацією, високими результатами праці персоналу та зростанням ефективності бізнес-процесів. Але, по-перше, тут має місце вплив ще великої кількості інших (немотиваційних) чинників та, по-друге, особливо у санаторно-курортній справі, питання прибутку часто не є головним. Тут на перший план виходять якість послуг, чисельність якісно обслужених клієнтів тощо, що в сукупності забезпечує розвиток і посилення конкурентних позицій підприємства на ринку санаторно-курортних послуг.

Додамо, що з менш поширених підходів до трактування поняття «мотивація», але все ж таких, що набули поширення в науковій літературі з проблем управління персоналом та мотивацією праці, доречно виділити наступні: поєднання факторів, які визначають поведінку працівника (К. Мадсен, Ж. Годфруа[30]); поєднання стимулів і мотивів (М. Магомет-Ємінов[31]); система процесів, відповідальних за спонукання та певні дії індивідів, їх суспільних угрупувань (К. Вілюнас[32]); середовище внутрішніх та зовнішніх сил, які задають межі та форми трудової активності персоналу (О. Виханський, А. Наумов[33]); довгостроковий вплив на працівника задля зміни його ціннісних

---

[29] Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
[30] Годфруа Ж. Что такое психология: в 2 т. – М. : Мир, 2005. – 772 с.
[31] Магомед-Эминов М. Ш. Позитивная психология / М. Ш. Магомед-Эминов. – М. : Психоаналитическая ассоциация, 2007.– Т. 2. – 624 с.
[32] Вилюнас В. К. Психология развития мотивации / В. К. Вилюнас. – СПб. : Речь, 2006. – 458 с.
[33] Виханский О. С. Менеджмент : учеб. пособ. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [6-е изд.]. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

соціально-трудових орієнтирів (А. Кібанов[34]); чинники, які детермінують та підтримують на високому рівні трудову активність працівників підприємства (В. Лозниця[35]).

Зауважимо, що в зарубіжних дослідженнях поняття мотивації трактується дещо вужче. Тут практично не використовуються такі характеристики мотивації, як система чи механізм регулювання соціально-трудових відносин. В зарубіжній літературі мотивація застосовується, як правило, при вивченні відносин впливу керівника на підлеглого або ж ще вужче – як внутрішньоособистісні процеси спонукання працівника до високоефективної праці і якісного виконання власних трудових обов'язків та зобов'язань.

В свою чергу, у дослідженнях Г. Дж. Болта мотивація застосовується для характеристики віддачі від того, на скільки працівники усвідомлюють і сприймають стимули, дії, мотиви, які пропонуються їм керівництвом підприємства [[36], с. 20]; у працях Г. Шредера – різного роду причин та ситуацій-подразників відносно впливу на підлеглих для зміни їх соціально-трудової поведінки [[37], с. 61]; у наукових висновках Р. Клапгама – процес обрання працівником типу поведінки, яка визначається зовнішніми стимулами та внутрішніми мотивами [[38], с. 26]; у висновках А. Лаурента – внутрішній стан працівника (особи), який спонукає його до певного типу поведінки в поєднанні із задоволенням власних потреб і цілей організації [[39], с. 91].

Узагальнимо охарактеризовані вище підходи щодо сутнісного трактування поняття «мотивація» в табл. 1.1.

---

[34] Управление персоналом организации : учеб. пособ. / Под ред. А. Я. Кибанова. – [4-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
[35] Лозниця В. С. Психологія і педагогіка: основні положення : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2001. – 304 с.
[36] Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М. : Мт-Пресс, 2000. – 268 с.
[37] Шредер Г. Руководить сообразно ситуации / Г. Шредер. – М. : Интерэкспорт, 1994. – 159 с.
[38] Єсінова Н. І. Особливості українського ринку праці / Н. І. Єсінова, О. В. Мельник // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2 (1). – С. 125-130.
[39] Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management / A. Laurent // Spring. – 1986. – V. 25 (1). – P. 91-102. – (Ser. Human Resource Management).

Таблиця 1.1

Характеристика головних сутнісних підходів до трактування поняття «мотивація праці» *(узагальнено за [25, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47])*

Назви підходів	Дослідники	Змістові характеристики
Процес впливу на персонал підприємства задля формування і перетворення потреб працівників у необхідний результат трудової активності	О. Гончар, В. Данюк, А. Колот, Т. Лемешева, В. Нижник, В. Петюх, О. Харун, С. Цимбалюк	Мотивація являє собою процес впливу на працівників підприємства, спрямований на проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, кінцевим результатом якого є одержання працівниками винагороди за визначені дії чи поведінку, а підприємством – якісної і ефективної праці персоналу
Вид управлінської діяльності, спрямований на ефективне управління персоналом підприємства через формування відповідного мотиваційного поля	С. Занаюк, О. Криворучко, Т. Морщенок, О. Іляш, В. Шинкаренко	Мотивація є інструментом (засобом) в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку підприємства
Функція (механізм) управління персоналом, що шляхом послідовних заходів забезпечує високу ефективність праці персоналу підприємства	Н. Гончарук, І. Джидарьян, Р. Пушкар, Н. Тарнавська	Мотивація трактується механізмом (з власними об'єктами, суб'єктами, інструментами, засобами, заходами) забезпечення ефективної праці персоналу підприємства, передусім, управлінського
Психологічно-мотиваційний чинник, що визначає внутрішні стимули і мотиви працівника до здійснення певних дій (поведінки)	Г. Дж. Болт, Р. Крапгам, А. Лаурент, Р. Хілл, Г. Шредер	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
Інші підходи: **поєднання факторів**, які визначають поведінку працівника; **поєднання стимулів і мотивів**; **система процесів**, відповідальних за спонукання та певні дії індивідів, їх суспільних угрупувань; **середовище внутрішніх та зовнішніх сил**, які задають межі та форми трудової активності персоналу; **довгостроковий вплив на працівника** в цілях зміни його ціннісних соціально-трудових орієнтирів; **чинники, які детермінують** та підтримують на високому рівні **трудову активність**	О. Виханський, К. Вілюнас, Ж. Годфруа, А. Кібанов, В. Лозниця, М. Магомет-Ємінов, К. Мадсен, А. Наумов	Мотивація є певного роду середовищем відносин працівників з чинниками та елементами внутрішнього і зовнішнього середовища здійснення трудової діяльності, персоналу між собою та керівництва підприємства й інших працівників, де діє велика чисельність умов, факторів, стимулів, мотивів, сил, які визначають характер соціально-трудових відносин і здатність вплинути на персонал для забезпечення високоефективної праці та виконання трудових завдань і обов'язків

[40] Гончар О. І. Формування механізму управління трудовим потенціалом як складової економічного потенціалу підприємства / О. І. Гончар // Вісник Донецького університету. – 2011. – Т. 1. – С. 302-306. – (Сер. В: Економіка і право).

[41] Гончарук В. В. Оцінка результатів економічної і соціальної динаміки в Україні та їх взаємозв'язку і взаємовпливу / В. В. Гончарук // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. праць. – 2011. – № 2 (11). – С. 65-71.

[42] Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-61.

[43] Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / За заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. – К. : КНЕУ, 2008. – 274 с.

[44] Занаюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

[45] Іляш О. І. Прогресивна мотивація праці та її значення у формуванні трудового потенціалу підприємства / О. І. Іляш, К. В. Шинкаренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. − Вип. 20.4. – С. 147-151.

[46] Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 359 с.

[47] Hill T. On goods and services // Rev. of income & wealth. – W., 1977. – Ser. 23. – № 4. – P. 315-338.

На нашу думку, всі з наведених у таблиці характеристик певною мірою розкривають сутнісну структуру цього поняття та взаємно доповнюють один одного. Узагальнюючи подані в табл. 1.1. характеристики, а також, виходячи з власних міркувань (врахування особливостей здійснюваного виду економічної діяльності, комплексного впливу на результати праці та задоволення потреб споживачів, високої міри визначення ефективності господарювання), вважаємо за доцільне навести власне визначення мотивації праці, яке закладатимемо в основу подальших досліджень і напрацювань, як теоретико-методичного, так і прикладного характеру, що стосуються удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Підкреслимо, мотивація праці – це система інструментів, заходів та засобів управління, які застосовуються для формування на підприємстві мотиваційного середовища, належних зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів для високоефективної праці персоналу, його розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу, виконання функціональних обов'язків і завдань, недопущення девіантної поведінки, якісного обслуговування споживачів, що в сукупності забезпечує досягнення цілей і завдань функціонування та розвитку підприємства.

На нашу думку, за такого підходу важливими та дещо відмінними аспектами поданого визначення є: по-перше, бачення мотивації як управлінської системи, що передбачає комплексний підхід до управління цією важливою, часто визначальною ланкою управління персоналом та підприємством в цілому; по-друге, створення мотиваційного поля (певного середовища у соціально-трудовій сфері, що різносторонньо (матеріальна і нематеріальна мотивація, задоволення первинних потреб і потреб вищого рівня, формування належного клімату в колективі і наявність умов для кар'єрного зростання тощо) та постійно впливає на підлеглих), а це більш важливо в порівнянні з наданням окремим індивідам тих чи інших стимулів або мотивів; по-третє, врахування впливу процесу мотивації як на ефективну та якісну працю персоналу, так і на розвиток підприємства; по-четверте, врахування впливу мотивації на якісне задоволення потреб споживачів, що особливо важливо у сфері санаторно-курортних послуг,

адже їх обслуговування здійснюється при безпосередній участі персоналу, а, відтак, в значній мірі визначає рівень якості, конкурентоспроможності і задоволеності отримуваних споживачами послуг.

Зауважимо, що за твердженням С. Пасєки, одним із елементів системи управління персоналом є планування трудової кар'єри. Формою розвитку персоналу, зокрема, керівного складу є створення резерву на заміщення керівних посад і планомірна робота з ним [48, с. 11].

Поділяємо точку зору і Н. Нєчевої та В. Семенова з приводу того, що мотивація праці на рівні санаторно-курортних підприємств – це сукупність стимулів для персоналу (економічних та моральних), створення умов для активної результативної діяльності, реалізації творчого потенціалу та кар'єрного зросту працівників, підвищення їх професійної кваліфікації [49, с. 131].

У контексті мотивації праці винагороди поділяються на зовнішні та внутрішні. Джерелом внутрішніх винагород є сама робота. В якості таких винагород можуть виступати: успіх, свідомість значущості виконуваної роботи, самоповага, можливість соціальних контактів. Внутрішні винагороди є індивідуальними та залежать від потреб і вимог працівника. Зовнішні винагороди встановлюються підприємством. До них належать: зарплата і додаткові виплати, пільги і привілеї, службове просування, заохочення та визнання.

Сучасний підхід до розуміння мотивації праці, як правильно описує М. Дороніна, пов'язаний із стимулюванням як складною управлінською діяльністю [50, с. 132]. Керівництво підприємства контролює більшість винагород. У першу чергу, це зовнішні винагороди. Не обмежуючись зовнішньою нагородою, підприємство надає справедливу можливість отримання внутрішніх винагород за змістовну і різноманітну працю, що відповідає здібностям,

---

[48] Пасєка С. Р. Мотивація конкурентоспроможної праці у контексті розвитку корпоративної культури / С. Р. Пасєка, О. С. Гуменюк // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2011. – С. 9-12. – (Сер. Економіка і управління).

[49] Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць ХНАДУ. – 2015. – № 2 (9). – С. 127-133.

[50] Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна та ін. // Харків : АдвАтм, 2010. – 240 с.

кваліфікації та інтересам людини.

Як зазначає Т. Скрипко, відчуття новизни та доведення внутрішньому «я» здатності виконувати складні завдання стимулює працівника. Спланована відповідно до цих закономірностей робота забезпечує внутрішнє задоволення, що стимулює якісне виконання роботи [51, с. 200].

На наш погляд, кожна з винагород має певні мотиваційні особливості, умови ефективності та межі застосування. Так, забезпечення заробітною платою в одній або кількох її формах є обов'язковою умовою трудової діяльності людини; її розмір повинен знаходитися в безпосередній залежності від трудового внеску і бути справедливим порівняно із заробітною платою інших працівників. Додаткові пільги надаються незалежно від кількості та якості праці, але можливість їх отримання для працівників одного рівня повинна бути рівною. Як правило, мотиваційний вплив цих пільг незначний. Але в тих випадках, коли вони надаються в залежності від рівня трудової активності, ця форма винагороди теж здатна мотивувати.

Низький рівень матеріальної винагороди, як зазначає О. Притула [52, с. 11], є гальмуючим та стримуючим фактором щодо ініціативи людини, її творчого зростання, зацікавленості в кінцевих результатах роботи підприємства, коли в існуючих умовах переважає мотивація на виживання, а не на творчу працю.

Вважаємо, що створення на підприємстві мотивуючої системи винагород здебільшого пов'язане з низкою труднощів організаційного характеру. Саме тому для кожного з видів винагород і заохочень розробляється система критеріїв і показників таким чином, щоб точно регламентувати, коли та за яких умов вони мають надаватися. Обов'язковою умовою мотиваційного впливу будь-якої винагороди є чітка залежність між її розміром і результатами праці. При цьому, чим коротший часовий розрив між її наданням і заслугами працівника, тим більшою буде його мотиваційна сила.

---

[51] Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т. О. Скрипко. – К. : Знання, 2011. – 423 с.

[52] Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О. В. Притула. – Львів, 2001. – 18 с.

Більшість підходів до сутнісного трактування мотивації праці наголошують на індивідуальності потреб і мотивів трудової діяльності працівників. Відповідно, різною буде і вартість кожного конкретного виду винагород. Тому для створення дієвої мотивації слід враховувати індивідуальні відмінності працівників. За мотиваційними теоріями важливою умовою є справедливий розподіл згідно з принципом «рівноцінна винагорода за виконану працю». Проте, на практиці ці два принципи при спробі їх одночасної реалізації є несумісними. Як зазначає О. Чурюмова, у теоріях висловлюється цілісне уявлення або загальна методологія активізації трудової діяльності працівника [[53], с. 78].

Оплата праці як винагорода займає особливе місце серед завдань в системі управління розвитком підприємства. Будучи за своєю природою універсальним, кількісно визначеним засобом компенсації для всіх категорій робіт і працівників, вона є основною формою винагороди за працю. Актуальними у контексті управління мотивацією праці як елементом системи управління персоналом залишаються дискусії, пов'язані з мотиваційним впливом грошової винагороди. Водночас, значущість оплати праці в залученні і закріпленні персоналу загальновизнана, а питання про ступінь її впливу на мотивацію безпосередньо трудової активності залишається невизначеним.

Хоча, згідно з Г. Акерльофом, найважливішим чинником того, чи добре функціонує підприємство, є не лише грошова система стимулювання, як це передбачають стандартні економічні моделі, але й той факт, чи ототожнюють працівники себе з підприємством та своєю роботою в ньому. Якщо вони цього не роблять, вони намагатимуться формально виконувати вимоги, щоб відповідати системі стимулювання, а не цілям підприємства [[54], с. 2].

Існує чимало розбіжностей щодо мотиваційної ефективності конкретних форм і систем оплати праці, доцільності застосування окремих стратегій

---

[53] Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу / О. Чурюмова // Схід. – 2012. – № 2 (116). – С. 75-78.

[54] Царенко В. А. Формирование стратегии управления санаторно-курортными организациями на основе повышения конкурентоспособности : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В. А. Царенко – СПб., 2010. – 17 с.

управління персоналом на основі матеріальної мотивації, ролі таких чинників, як суб'єктивна значущість рівня оплати праці, залежність між трудовим внеском і його оплатою, оцінка працівниками справедливості розміру заробітної плати, ступінь відкритості інформації про її розподіл в підприємстві.

Різноманітні форми і методи матеріального стимулювання мають межі застосування і можуть бути ефективними тільки в певних умовах. Для коректного застосування грошової винагороди як фактора загальної мотивації необхідні спеціальні знання в цій сфері.

В свою чергу, як описує В. Пеліщенко, коефіцієнт раціоналізаторської активності й реалізації інноваційних ідей відображає рівень інноваційної активності персоналу, здатність до генерування нових ідей, креативність, зацікавленість, вмотивованість у досягненні кращих показників діяльності підприємства [55, с. 50].

Вважаємо, що грошова винагорода є одним із провідних мотивів до праці. Відповідно вивчення питання матеріальної мотивації праці є надзвичайно важливим та актуальним завданням сьогодення. Грошову винагороду можна розглядати як потужний узагальнений мотиватор через безпосередню універсальність грошей та їх здатність задовольняти безліч різнорідних людських потреб. За класифікацією потреб, яку запропонував А. Маслоу, можна стверджувати, що за допомогою грошей можуть задовольнятися потреби всіх рівнів – фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, самооцінки.

Іноді використання характеристик працівників пов'язують із забезпеченням ефективної трудової діяльності [56, с. 180]. Трудова діяльність є полімотивованою, а потреба в грошах як провідного мотиву зайнятості не може слугувати єдиною гарантією належної праці. Найбільш поширеними вважаються такі уявлення про мотиваційну природу грошей, як про:

– загальне умовне підкріплення, що задовольняє низку потреб і

---

[55] Пеліщенко В. П. Теоретико-методичні підходи оцінки рівня конкурентного потенціалу санаторно-курортних підприємств / В. П. Пеліщенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – № 3 (31). – С. 46-52.

[56] Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 178-181.

асоціюється з основними підкріплювальними факторами – їжею, одягом, розвагами;

– засіб, що знижує неспокій і невпевненість, є важливим спонукальним мотивом поведінки;

– «гігієнічний» фактор, що виступає як демотивуючий чинник при низькому рівні оплати праці, але не проявляє себе в якості мотиваційного фактора при задовільному рівні оплати;

– засіб досягнення бажаних результатів, чим підкреслюється інструментальна роль грошей: вони мотивують, тільки якщо символізують досягнення певних цілей.

Наголосимо, що майже всі результати досліджень у сфері мотивації праці на підприємствах ведуть до того, що одним з основних мотиваційних факторів є маніпуляція винагородою. З цим погоджується і А. Батьковський, вказуючи, що сутність принципу мотивації наступна: зі збільшенням активності використання керівниками системи заохочень і покарань ефективнішою стає і мотивація працівників підприємства [57, с. 122]. Ці умови дії грошової мотивації на управління не завжди дотримуються на практиці і є дієвими, адже активація цих умов обмежена не тільки суб'єктивними, а й об'єктивними причинами. У першу чергу, до них належать фінансові можливості підприємства. Непросто встановити і «справедливу» залежність між оплатою праці та обсягом виконаної роботи. Об'єктивні показники трудового внеску існують тільки для професійних груп, зайнятих на відносно простих і високоструктурованих трудових завданнях. Крім того, у випадках взаємозалежності робочих місць неможливо повністю проаналізувати результати праці окремого працівника.

Цікавої точки зору дотримується Д. Богиня, бачачи у мотивації суб'єктивну сторону діяльності людини, що представлена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів [58, с. 11]. Ситуація ускладнюється при наявності великої

---

[57] Новиков А. Е. Специфика и опыт стратегического управления развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса / А. Е. Новиков, А. М. Батьковский // Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы всерос. симпозиума. – М. : ЦЭМИ РАН, 2014. – Т. 3. – С. 121-123.

[58] Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики : монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К. : Шторм, 2003. – 382 с.

кількості мотиваційних особливостей для різних способів оплати праці. Тому створення високоефективної мотиваційної системи є складним завданням. Поняття мотиваційної системи А. Вознюком [59, с. 5] розглядається як сукупність інструментів і технологій, спрямованих на виявлення й використання внутрішніх спонукань і цілей працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас, ефективна мотиваційна система, як пояснює Н. Пиж, являє собою відкриту складну систему, активна взаємодія елементів якої здатна формувати операційну, фінансову, оптимізаційну і самоорганізаційну синергію [60, с. 6].

Наголосимо, що кожна з форм і систем оплати праці має особливості мотиваційного впливу. Питання про перевагу відрядної або погодинної форми залишається відкритим. Існує емпірично підтверджена точка зору, що відрядна форма оплати праці породжує недовіру і образи на керівництво, ворожість і конкуренцію у взаєминах з колегами, негативно позначається на інтересі до праці. Відповідно до іншої точки зору, навпаки, відрядна оплата ефективніша, оскільки апелює до вищих (за класифікацією А. Маслоу) потреб особистості, в той час як погодинна відповідає потребам нижчого рівня – в стабільності, безпеці, гарантованості певного рівня грошової винагороди.

Н. Чірікова зазначає, що важливими чинниками мотивації праці є безпосередні мотиватор, оплата праці, різного роду винагороди і послуги, інші витрати на персонал [61, с. 110]. На нашу думку, крім зазначених складових, слід звернути увагу на діагностику діючої системи мотивації праці та виявлення в ній «вузьких місць», створення мотиваційного профілю працівників, розробку відповідного методичного та нормативного забезпечення, вдосконалення управління трудовим колективом та ін.

Диференціація в оплаті праці персоналу знаходиться на різних щаблях

---

[59] Вознюк А. М. Мотиваційна система управління промисловим підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. М. Вознюк. – Маріуполь, 2010. – 20 с.

[60] Пиж Н. С. Формування ефективної системи мотивації трудової діяльності на підприємствах будівельної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка будівництва)» / Н. С. Пиж. – Харків, 2010. – 21 с.

[61] Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Young Scientist. – 2015. – № 11 (26). – С. 109-113

організаційної ієрархії, має бути відчутною, оскільки це формує мотивацію до просування в роботі. Але оплата не повинна бути надто великою, бо при цьому порушується принцип справедливості. Із збільшенням розміру заробітної плати, змінюється спосіб життя і потреби людини. Групові норми і соціальний тиск можуть змушувати членів групи працювати нижче за свої потенційні можливості. З цієї причини індивідуальна продуктивність із зростанням розміру групи має тенденцію до зниження. Взагалі, як зауважує С. Роблес, продуктивністю прийнято вважати взаємозв'язок між вхідними ресурсами та ресурсами вихідними [62, с. 999].

Своєю чергою, А. Поліщук наводить аналіз оплати праці в галузях господарювання в Україні [63, с. 247], звідки розуміємо про наявність суттєвої диференціації у рівнях заробітної плати в Україні, що, звісно, спричиняє значний руйнівний ефект. Водночас, Н. Ільєнко зауважує, що диференціація заробітної плати між працівниками різних професій та різних галузей існує у всіх країнах, і в загальному плані вона залежить від співвідношення попиту та пропозиції на конкретних ринках праці [64, с. 23]. Варто зауважити, що для здійснення ефективного процесу управління підприємствами санаторно-курортного комплексу, як описує Т. Петрова, а також окремими його складовими важливу роль відіграє формування ринкової госпрозрахункової моделі управління, адекватної сучасним реаліям функціонування і розвитку санаторно-курортного середовища [65, с. 322].

Важливим фактором є оцінювання працівником справедливості розподілу заробітної плати. Якщо працівник вважає, що зарплата є несправедливою, то це може стати серйозним демотивуючим фактором. Справедливість оплати праці – категорія нормативна. В якості референтної групи обирається, як правило,

---

62 Robles S. Labor Productivity in the Construction Industry – Factors Influencing the Spanish Construction Labor Productivity / S. Robles, A. Stifi, J. Ponz-Tienda // International Journal of Civil, Structural, Construction and Architectural Engineering. – 2014. – 8.10. – P. 1009-1018.

63 Поліщук А. О. Проблеми мотивації персоналу в умовах економічної кризи в Україні / А. О. Поліщук // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2012. – № 1 (2). – С. 243-253.

64 Ільєнко Н. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрямок регулювання оплати праці / Н. Ільєнко, Ю. Спасенко // Україна : аспекти праці. – 2015. – № 1. – С. 22-27.

65 Петрова Т. В. Управление потенциалами компаний санаторно-куроротного коплекса / Т. В. Петрова, Т. П. Данько, Б. Н. Анисимов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 10-2. – С. 321-324.

соціально або просторово близька, тому найбільший демотивуючий вплив на трудову активність завдає несправедливість в оплаті праці у первинному підрозділі.

Звернемо увагу, що демотивації, як зазначає Л. Дмитриченко, сприяє розвиток продуктивних сил українського суспільства в протилежному від цивілізаційного напрямі, погіршення структури виробництва, статево-вікового складу населення, соціально-побутової інфраструктури, фізичного й психологічного здоров'я, освітнього рівня, забезпеченості житлом [66, с. 26].

Слід зазначити й на впливі ступеня відкритості інформації про розподіл заробітної плати на ефективність матеріального стимулювання. Деякими перевагами секретності оплати праці є те, що більшість працівників бажають тримати в таємниці розмір своєї зарплати; жодна система оплати праці не може сприйматися всіма однаково, а відчуття її несправедливості негативно позначається на мотивації. Різниця в оплаті праці має свої підстави, які для більшості можуть бути неочевидними і важко зрозумілими. Секретність оплати надає менеджерам свободу в управлінні зарплатою. При відкритій політиці, навпаки, мінімізується диференціація і розподіл зарплати. Політика відкритості сприяє комунікації та формуванню в робочому колективі атмосфери довіри. Натомість, секретність зарплати дозволяє приховувати недосконалості в її розподілі. Для посилення мотивації праці працівники повинні знати, за якими критеріями керівництво підприємства визначає їх трудовий внесок і які винагороди відповідають кожному рівню. При секретності оплати праці працівники можуть робити неправильні припущення та переоцінювати розмір зарплати підлеглих і рівних їм за статусом колег та недооцінювати оплату працівників керуючих посад. Таке сприйняття знижує мотиваційні можливості, що виникають при встановленні залежності між розміром винагороди і трудовим внеском. На наш погляд, опосередкованість впливу грошової винагороди на трудову мотивацію багатьма змінними, в тому числі суб’єктивного характеру, свідчить про те, що до систем оплати праці не можна ставитися як до механічних

---

[66] Дмитриченко Л. І. Еволюція трудової мотивації та її криза в українському суспільстві / Л. І. Дмитриченко, В. Я. Якименко, О. К. Михайлова // Схід. – 2010. – № 2 (102). – С. 24-27.

побудов, основаних на чіткому наборі технічних вимог. Система оплати праці має бути гнучкою та розроблятися з урахуванням динамічності їх соціального завдання – мотивації високої ефективності праці. Існує дуже тісний взаємозв'язок між конкретною ситуацією і оптимальною для неї системою оплати праці. Проте, жодна система оплати праці не може бути постійно ефективною. У міру звикання до існуючої системи працівники починають сприймати як належне те, що спочатку сприймалося як винагорода.

В ринкових умовах господарювання основним чинником, що мотивує працівників, є бажання мати гарантовану заробітну плату [67, с. 207], що разом з покращенням системи компенсацій покращує і рівень задоволеності працівника [68, с. 150]. Звісно, менеджмент підприємства зацікавлений більше у результатах праці. Саме компенсація на основі результатів праці є базовою стратегією мотивації в сучасній економіці. Такими результатами можуть бути індивідуальна або групова продуктивність праці і прибуток, отримані структурною ланкою або підприємством в цілому.

Мотиваційна стратегія менеджменту у вигляді додаткових винагород «на вибір» надає працівникам можливість самим обирати актуальні для них винагороди та заохочення з деякого списку можливих. Це дозволяє максимально індивідуалізувати пакет матеріальних винагород, одержуваних працівником.

Зазвичай, додаткові пільги і винагороди, що надаються підприємством, становлять у середньому близько 40% заробітної плати працівників. Але набір цих винагород орієнтований на середньостатистичного працівника і мало враховує відмінності в потребах різних категорій працюючих. Для одних більш актуальне додаткове медичне страхування, для інших – заощадження і пенсійне забезпечення, для третіх – оплачене навчання або додаткові дні відпустки. Весь цей діапазон потреб враховується при складанні програми винагород «на вибір». Очевидний мінус такого підходу – складність його організації.

---

[67] Tobing D. S. K. The Effect of Compensation, Career Development, Work-Family Support on Job Satisfaction / D. S. K. Tobing // Polish Journal of Management Studies. – 2016. – 14 (1). – P. 206-213.

[68] Совсун К. С. Ефективні методи мотивації персоналу / К. С. Совсун, О. М. Следь // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 24. – Ч. 1. – С. 149-151. – (Сер. Економічні науки).

Спробувати заробити більше чи перевиконати певний трудовий норматив не дозволяє фізична або інтелектуальна обмеженість людини. У більшості випадків працівник відмовляється від подвійної оплати за понаднормову роботу у вихідні дні чи вільний час, обравши, натомість, нормальні умови праці, низький рівень напруженості праці.

Таким чином, гідна оплата має відносне значення. Поряд з необхідним засобом, що створює психологічні умови для відчуття безпеки (за А. Маслоу), гроші можуть бути і мотивуючим фактором («гігієнічним» – за Ф. Герцбергом), оскільки вони є еквівалентом визнання і його символів (гарний будинок, автомобіль). Варто зазначити, що до економічних чинників мотивації належать додаткові пільги, що надаються персоналу адміністрацією, а саме:

1) пільги, які підкреслюють статус працівника – так звані пільги першої категорії, які є символом службового статусу та успіху, належності до «престижної» компанії. Це, наприклад, надання автомобіля, оплачування харчування, додаткові відпустки, оплата мобільного зв'язку чи інших послуг, закордонні поїздки тощо;

2) пільги, які мають функцію захисту і турботи з боку підприємства: можливість отримання дотації на придбання житла, наявність пенсійних і страхових систем, системи участі в прибутках, дотації на освіту тощо;

3) пільги, пов'язані безпосередньо з виконуваною роботою та виробничими функціями і спрямовані здебільшого на поліпшення умов праці: надання окремого кабінету, надання оплачуваної відпустки, створення умов для підвищення кваліфікації, вільний графік роботи тощо;

4) будь-які інші пільги як заходи заохочення і мотивації, що перебувають у віданні адміністрації.

Так, наприклад, підприємство, котре вирішило запровадити безкоштовне харчування, страхування і лікування своїх співробітників, може встановити, як зросла внаслідок цього кількість бажаючих працевлаштуватися в ньому або як зменшилася плинність кадрів. Тобто можливо кількісно виміряти наслідок згаданих дій через зростання кількості заяв на прийом на роботу або зменшення

кількості заяв на звільнення [69, с. 148]. Важливо створити задовільну робочу атмосферу, яка може бути ініційована через систему тренінгів керівного персоналу. Після того, як будуть створені необхідні інтерактивні відносини між працівниками та їх беспосереднім менеджментом, випадки некоректного управління суттєво скоротяться, і, разом з тим, ризики того, що важливий працівник звільниться [70, с. 74]. Адже, організаційні та пов'язані з роботою фактори можуть як і перешкоджати, так і сприяти процесу тренінгів на робочому місці [71, с. 74].

Ще одним фактором мотивації у системі управління персоналом є методи психологічного заохочення. Сутність методів полягає в отриманні задоволення від виконуваної діяльності, вищої відповідальності, суспільного визнання без додаткових витрат. Методи психологічного заохочення невичерпні, оскільки працівники рідко втомлюються від похвали, уваги і визнання. Зауважимо, що методи психологічного заохочення можуть здійснюватися шляхом визнання праці працівників, які досягли значних результатів; відкритого спілкування членів трудового колективу та керівника; популяризації результатів праці окремих працівників, що отримали визнання.

Визнання є загальною потребою, яка необхідна для більшості працівників як вищий ступінь задоволення своєю діяльністю у досягненні високих результатів праці. Вважаємо, що формами суспільного визнання можуть слугувати кар’єрний ріст, надання окремого кабінету, вручення цінних подарунків, спеціальні статті, опубліковані у внутрішньоорганізаційній пресі, фотографії на спеціальних стендах, усне визнання результатів діяльності працівника на засіданні підрозділу чи загальних зборах трудового колективу.

На нашу думку, методи психологічного заохочення мотивують працівників до ефективної праці, сприяють підвищенню їхньої відповідальності і

---

[69] Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу / Ю. А. Дайновський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 143-153.

[70] Dai Y. De. Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement / De. Y. Dai, W. L. Zhuang, T. C. Huan // Tourism Management. – 2019. – 70 – P. 69 - 77.

[71] Dochy F. Antecedents of informal workplace learning: a theoretical study / F. Dochy, E. Kyndt, N. Govaerts, K. Smet // Informal learning at work: triggers, antecedents, and consequences. Routledge – 2018. – 7.2. – P. 28-55.

самостійності. Цінується здебільшого та робота, яка пов’язана з можливістю самостійно приймати рішення та організовувати діяльність інших. В якості методів психологічного заохочення розглядають:

– кар’єрний ріст працівників до керівної посади, що означає позитивну оцінку їх праці;

– переведення працівника з колективу, в якому у нього склалися негативні міжособистісні відносини, в інший, що свідчить про увагу з боку керівництва до створення здорового психологічного клімату;

– переведення працівника на нову посаду, пов’язану з виконанням складніших функцій, що дає можливість розкрити додаткові можливості працівника та свідчить про турботу керівництва.

Додамо, що в контексті мотивації праці перед працівником важливо визначити перспективи його просування по службі з урахуванням особистісних інтересів. При цьому спосіб заохочення працівника є внутрішньою справою керівника підприємства. Для вирішення цього питання керівники великих підприємств вводять посаду штатного психолога до складу відділу управління персоналом.

Для створення максимально сприятливих в психологічному відношенні умов роботи колективу важливе значення має метод усунення негативних чинників. Вважаємо, що одним з таких негативних факторів може виступати прояв з боку керівництва або працівників несправедливості, нечесних відносин тощо. Авторитарний тип керівництва породжує виникнення негативних факторів. Від налагоджених взаємовідносин з керівником залежить справедливий розподіл робочих завдань, надання цікавої, творчої роботи, матеріальна і моральна винагорода, висунення на підвищення по посаді тощо.

На нашу думку, запорукою успіху в боротьбі з негативними факторами є прояв справедливого підходу до персоналу, що проявляється в причетності керівництва до способу життя своїх співробітників. При цьому потреби працівників мають бути першочерговими серед пріоритетів підприємства. Необхідний єдиний підхід, який повинен встановлювати рівні права всіх

працівників, незалежно від посади, віку і статі, що гарантує повагу до особистості, можливість кар'єрного росту, надання роботи за здібностями і талантом, відкриту та справедливу оцінку результатів і відповідну цьому винагороду.

1.2. Еволюція підходів до визначення та оцінювання мотивації праці

Сьогодні мотивація є однією з найважливіших функцій управління, за допомогою якої можна впливати на якість праці працівників, що вирішують необхідні для підприємства завдання. Для ефективного застосування мотивації необхідно розуміти її склад і структуру, логіку мотиваційного процесу.

Загальні підходи до мотивації та конкретні моделі мотивації працівника на робочому місці було вивчено на поведінці людини у виробничому процесі. Існують різні теорії мотивації, завдання яких полягає у спонуканні людей до ефективної роботи. Зокрема, головне завдання системи мотивації полягає у визначенні потреб працівника. Психологи стверджують, що людина відчуває потребу в ситуації, коли має фізіологічні або ж психологічні потреби у цьому. Такі потреби поділяють на первинні і вторинні.

Первинні потреби є фізіологічними, вродженими. Наприклад, потреба в їжі, воді, повітрі, сну тощо. Вторинні мають психологічний характер. Це може бути потреба в успіху, багатстві, популярності. На думку психологів, потреби служать мотивації, тобто за ними можна визначити поведінку людини.

Часто мотивацію порівнюють з мотивом, внутрішньою цінністю виконуваної діяльності, що відображає внутрішній стан людини. Фактори, які спонукають до дій, можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Вони змушують працівника свідомо чи несвідомо діяти. Однак, зв'язок між окремими силами та діями людини є опосередкованим в складній системі взаємодій. Відповідно, працівники реагують по-різному на вплив однакових чинників з однаковою силою. Зауважимо, що часто людські потреби суперечать одна одній, або, навіть, підсилюють дію окремої потреби, тобто відбувається синергія потреб. Водночас, як зазначає К. Водоп'янов, незважаючи на те, що в кожної

людини зустрічаються різні комбінації однакових елементарних мотивів, у процесі розвитку кожної особистості ці сполучення стають більш сталими й включаються в регуляцію різних видів діяльності, переносять свої управлінські функції з однієї на іншу [[72], с. 117]. За таких обставин взаємодія може змінюватися з плином часу, формуючи при цьому спрямованість та характер дії мотивів. Отже, на процес мотивації людини впливає і зовнішня, і внутрішня детермінація. Звідси, на нашу думку, і виникає мотивація як процес спонукання до дій шляхом пробудження в ній певних мотивів.

Варто зазначити, що до перших дослідників питання мотивації персоналу відносять А. Сміта[73], який обґрунтував концепцію економічної людини, в основі якої лежить економічний інтерес, потяг до максимальної економічної вигоди, який і вважається головним мотивом до праці.

Важливим аспектом організації мотивації праці є справедлива винагорода людей, що досягли найбільших результатів, і чесна оцінка працівників, котрі домоглися менших результатів. Саме задля досягнення поставлених цілей здійснюються певні дії. Для ясності поставлених перед працівниками цілей керівник використовує цільовий метод. Перевага методу – в організаційному процесі, в стимулюванні творчої активності людей, оскільки цілі є важливим засобом мотивації працівника, чинником зростання результативності його праці.

Сутність цільового методу полягає в тому, що працівникам дають можливість брати участь у визначенні їхніх власних завдань. У цьому випадку поставлені цілі концентруються та можуть слугувати нормативами, впливати на структуру організаційних процесів та відображають внутрішні прагнення працівників в межах організації.

Рівень виконання роботи значною мірою залежить від характеристик мети. Як правило, важкодоступні цілі мають більш мотивуючу силу порівняно з легкодоступними. Вважається, що для того, аби організаційна діяльність була ефективнішою, цілі мають відповідати таким характеристикам, як: включати

---

[72] Водоп'янов К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління / К. Г. Водоп'янов // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2009. – Вип. 37. – С. 112-122.
[73] Smith A. The wealth of nations / A. Smith. – Aegitas, 2016. – 685 p.

точні терміни, бути мобілізуючими, але досяжними, надавати можливості зростання продуктивності праці, передбачати певні стимули, бути контрольованими, результати їх досягнення повинні підлягати оцінці.

Наступним важливим стимулюючим засобом діяльності є метод розширення меж і ускладнення роботи. Межі діяльності розширюють з метою отримання працівниками підприємства більше різноманітних взаємопов'язаних завдань одного й того ж професійного рівня. Ціль методу полягає у скороченні монотонності роботи. Межі можуть змінюватися при ускладненні роботи, виконання якої вимагає вищої кваліфікації та відповідальності при прийнятті рішень. Цей метод тісно пов'язаний з проектуванням і перепроектуванням робіт. Зокрема, проектування робіт є формальною і неформальною специфікацією, що належить до дій працівника, включаючи як структурні, так і міжособистісні аспекти роботи з урахуванням потреб як підприємства, так і індивіда.

На наш погляд, якщо робота або завдання змінюються у зв'язку з новітньою технологією, структурною реорганізацією, ініціативою працівника, вказівками керівництва або процесом управління за цілями, то це можна вважати перепроектуванням роботи. Основна мета перепроектування полягає в тому, щоб шляхом зміни роботи підвищити мотивацію людей і досягти зростання ефективності праці. Перепроектування робіт може бути одним із дієвих методів стимулювання організаційних змін. Воно змінює ставлення людини до роботи, безпосередньо впливає на її поведінку, відкриває шлях до подальших організаційних змін.

Розширення робіт передбачає надання працівнику більшого обсягу діяльності того ж напрямку, тоді як для збагачення праці йому доручають більш змістовну роботу, яка передбачає: відповідальність (працівник відповідає за результативність), досягнення (працівник вважає, що він виконує важливу роботу), відсутність монотонності і рутинних операцій, контроль над ресурсами (ступінь контролю працівника над виконуваною роботою), зворотний зв'язок (ступінь отримання працівником безпосередньої інформації щодо результативності), професійне зростання (можливості для працівника підвищити

кваліфікацію), умови праці (контроль працівника над умовами праці).

Зауважимо, що концепція заохочення праці добре описується підходами характеристик робіт. Сутність цього підходу Хакмана-Олдхема[74] полягає в ідеї зростання ймовірності сприятливого психологічного стану людини, що обумовлене такими характеристиками робіт, як різноманітність (використання різноманітних навичок); цілісність (характеризує завершеність певного виду робіт); значущість (вплив виконуваної роботи на результати всього підприємства); самостійність (часткова або повна незалежність, можливість вибору алгоритму виконання робіт); зворотний зв'язок (необхідний для покращення рівня та розуміння правильного підходу до виконуваних робіт). Згідно з цим підходом індекс потенційної мотивації можна розрахувати добутком середнього арифметичного різноманітності, цілісності та значущості на самостійність та зворотній зв'язок.

Вважаємо, що ці характеристики позитивно впливають на психологічний стан працівника. Як наслідок, це забезпечує покращення його особистісних (внутрішня мотивація до праці, задоволеність працею) і трудових (ефективність високоякісної праці) результатів, що також зменшує негативні поведінкові прояви. Варто зазначити, що внутрішня мотивація є природнім мотиваційним вектором та критичним елементом когнітивного, соціального, фізичного розвитку, тощо [[75], с. 56].

В результаті проведених досліджень узагальнимо та класифікуємо взаємозв'язки елементів мотиваційного процесу у системі управління персоналом на рис. 1.1.

[74] Hackman J. Motivation through the design of work: Test of a theory / J. Hackman, R. Greg // Organizational behavior and human performance. – 1976. – № 16.2. – P. 250-279.
[75] Ryan R. M. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions / R. M. Ryan, E. L. Deci // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – P. 54-67.

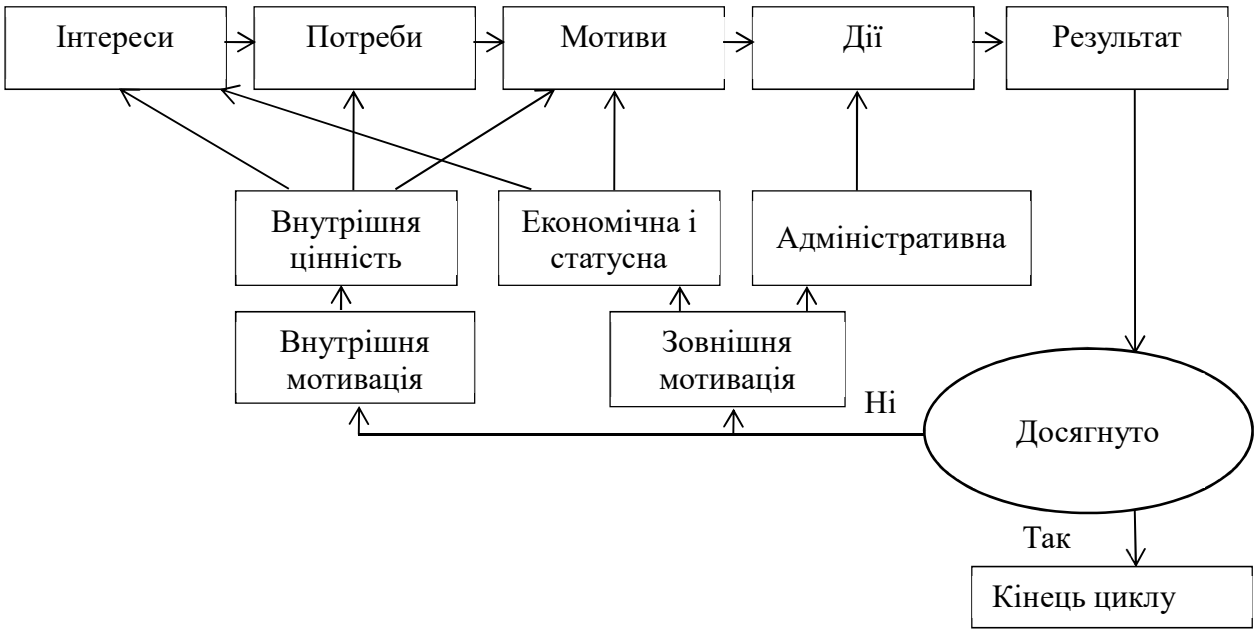


Рис. 1.1. Взаємозв'язки елементів мотиваційного процесу

Додамо, що для кожного працівника важливо, яким чином організований робочий процес, як його діяльність позначається на підсумках функціонування підприємства. Тому важливим методом мотивації виступає метод співучасті і залучення працівників в управління, застосування якого передбачає: врахування думки працівників при вирішенні проблеми; консультації, пошуки згоди; спільне прийняття рішень, виявлення проблем та відповідних дій; механізм для покращення співпраці працівників й адміністрації.

З еволюцією спільного управління на підприємстві підвищується рівень свідомості працівників, покращується якість прийнятих ними рішень та виконаних завдань, формуються механізми для навчання та розвитку нових працівників, зростає ініціативність. При спільному управлінні працівники можуть:

– самостійно приймати низку рішень, від повсякденних до стратегічних;

– здійснювати контроль якості праці у будь-якому з відділів підприємства;

– активно ініціювати раціоналізаторську діяльність на підприємстві;

– узгоджувати склад робочих груп для виконання тих чи інших завдань.

На практиці зазначені шляхи колективного управління тісно пов'язані між

собою і доповнюють один одного. Вони мають бути спрямовані на заохочення творчих нестандартних рішень, створення передумов до довгострокової взаємовигідної співпраці в рамках працівник-підприємство.

Для управління персоналом використовують ще й дисциплінарні методи, які мають найменший мотиваційний ефект. Ці методи включають такі заходи, як: догани, попередження, зауваження про помилкові дії, застереження, позбавлення привілеїв, звільнення, тощо та застосовуються до працівників, що порушують трудовий розпорядок. Дисциплінарні методи передбачають коригувальну дію поведінки підлеглих. Підкреслимо, що застосування дисциплінарних мотиваційних методів обмежується цілою низкою факторів: відповідності застосовуваного мотиваційного методу особистості працівника, якого він стосується; відповідності методу мотивації стимулам в конкретній робочій ситуації; впливу конкретного методу мотивації на досягнення цілей підприємства; сприятливості часу для обраних задля проведення процесу мотивації тих чи інших методів.

З наведеного вище випливає, що для здійснення ефективного мотиваційного управління персоналом розроблено значну кількість методів, кожен з яких має межі застосування і орієнтований на окремі види мотивації, конкретні умови та категорії працівників.

На наш погляд, необхідний індивідуальний підхід до мотивації праці різних категорій працівників, диференціювання винагород, режиму роботи і проектування робочих місць, різноманітність стимулів, залучення працівників до прийняття рішень, делегування відповідальності і повноважень, наявність зв’язку між виконанням роботи і обсягом винагороди, використання цілей і зворотного зв’язку, облік впливу на працівника трудового колективу та соціального оточення.

Взагалі більшість мотиваційних факторів виступають у формі економічних винагород. Особливе місце серед них займає оплата праці. Потужний мотиваційний потенціал оплати праці, різноманіття форм і методів грошової винагороди обумовлюють різноманіття його можливостей, але при цьому кожен

із способів матеріального стимулювання має межі застосування і може бути ефективний тільки в певних умовах. Додамо, що існують і взаємозв'язки між зовнішньою і внутрішньою мотивацією та її окремими елементами, простежується їх спільний вплив на досягнення поставлених цілей управління персоналом, а також на розвиток підприємства (рис. 1.2).

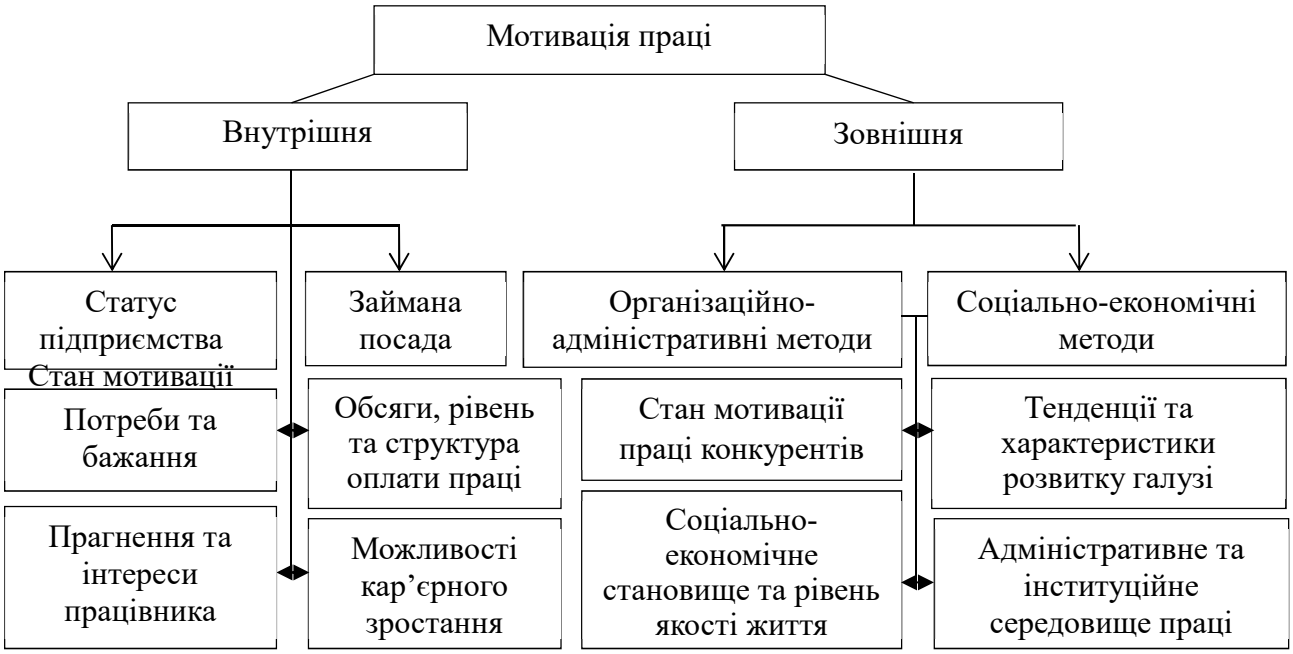


Рис. 1.2. Елементи мотивації праці

Розглядаючи зміст поняття мотивації праці, розуміємо, що в значній мірі вона обумовлюється факторами макросередовища, в тому числі соціально-економічними та культурними особливостями країни. Разом з тим, головним завданням керівника підприємства чи підрозділу є забезпечення якісного виконання роботи. Керівник повинен формувати, розвивати і реалізовувати ефективний кадровий потенціал підприємства. Мова йде про те, що з одного боку, керівники повинні зосереджуватися на зниженні незадоволеності працівників, водночас використовуючи всі доступні мотиваційні фактори для покращення мотиваційного клімату на підприємстві [[76], с. 148].

Л. Шимановська-Діанич вказує, що управління функціонуванням організації спрямоване на забезпечення використання вже існуючого виробничого потенціалу на раніше досягнутому рівні і відповідно об'єктом

[76] Dutta S. Employee Motivation and Organizational Performance / S. Dutta, K. Kant // KAAV International Journal of Economics, Commerce & Business Management. – 2015. – № 2. – P. 140-151.

управління буде основний процес і процеси, які його забезпечують (матеріальне, технічне, фінансове, кадрове, інформаційне забезпечення тощо) [77, с. 137-138].

З необхідністю урахування індивідуальності кожного працівника виникла проблема мотивації персоналу. При цьому для кожного працівника визначається власна індивідуальна система цінностей. Але не існує єдиної правильного підходу до мотивації, вона завжди індивідуальна. При індивідуальному підході мають бути враховані такі аспекти, як етика, освіта, участь працівника в управлінні, тощо. Індивідуально для кожного працівника можуть застосовуватися такі додаткові способи мотивації: визнання заслуг; кар'єрне просування; можливості особистісного розвитку; подальше навчання.

Ефективність управління персоналом, як описує О. Денисюк, визначається ступенем реалізації загальних цілей підприємства. З метою більш чіткої організації системи управління персоналом для максимізації вартості на підприємстві доцільно розробити концепцію управління персоналом, що має деталізувати напрями кадрової політики, які завчасно узагальнено на основі стратегічного плану розвитку підприємства [78, с. 75]. Для досягнення цілей підприємства та управління його персоналом між керівником та працівниками повинні бути зрозумілі чіткі відносини, налагоджена співпраця та згода щодо принципів мотивації. Це забезпечує залучення працівників потрібної кваліфікації.

Низький рівень заробітної плати створює соціальну напруженість у колективі, що не сприяє зростанню результативності та обумовлюється такими постулатами: заробітна плата персоналу повинна співвідноситися із заробітною платою персоналу у конкурентів; винагорода повинна бути конкретною і стимульованою, заохочувати слід будь-які досягнення, в тому числі і найменші; винагорода і результативність мають бути пов'язаними у часі, працівника слід

---

[77] Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

[78] Денисюк О. Г. Максимізація вартості підприємства як результат ефективного управління персоналом / О. Г. Денисюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2016. – № 1 (75). – С. 70-77. – (Сер. Економічні науки).

заохочувати безпосередньо після виконання завдання відповідною винагородою; винагорода не повинна мати регулярний характер, щоб спрацьовував ефект новизни і несподіванки; частка премій і додаткових виплат у загальному обсязі матеріальної винагороди повинна бути тим більшою, чим вищим є рейтинг керівника в організаційній ієрархії; усі працівники одного рівня повинні мати однакові пільги – працівник сам обирає у встановлених межах пакет пільг, який представляє для нього найбільший інтерес; потреби працівників можуть також задовольнятися з урахуванням їхнього віку та сімейного стану.

Підсумовуючи підходи А. Шаргородського[79], додамо, що розрізняють такі принципи психологічної мотивації: керівнику необхідно володіти такими важливими якостями, як щирість і доброзичливість; заохочення мотивує лише тоді, коли воно заслужене і людина усвідомлює це; заохочення знецінюється, якщо є незаслуженим або несправедливим; особиста подяка керівника за хорошу роботу, при цьому особливо наголошується індивідуальний внесок працівника, а не всієї групи; успіхи, досягнуті працівником, мають демонструватися відкрито (вручення грамоти, слова подяки); використовуючи різні форми заохочення, необхідно оцінювати психологічні наслідки прийнятих рішень; визнання однієї людини передбачає невизнання інших; від керівника у цьому питанні потрібні компетентність і обережність.

Узагальнюючи результати теоретико-методичних досліджень з мотивації праці, можна виділити наступні принципи усунення негативних факторів, а саме: стандарти для вимірювання внеску підлеглих у загальну роботу і для визначення рівня заохочення повинні бути відомі ще на початку роботи і представлені в доступній і зрозумілій формі; керівники повинні відповідально підходити до розподілу винагород, щоб кращі працівники заохочувалися в першу чергу; працівники мають мати чітке уявлення про те, що від них очікують і як результати їх праці відобразяться на розмірі основної заробітної плати; для багатьох людей порівняння їх доходів з доходами інших більш значиме, ніж порівняння їх доходів

[79] Шаргородский А. П. Принципы психологической мотивации аптечного персонала [Електронний ресурс] / А. П. Шаргородский // Провизор. – 2010. – № 21. – Режим доступу : http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N21/pmaptp_2110.php

із їхніми витратами.

До практики ефективної організаційно-адміністративної діяльності належить дотримання принципів цільової мотивації, які, на нашу думку, повинні відповідати таким характеристикам мети: засоби для її досягнення мають бути чіткими і зрозумілими; мета має відповідати індивідуальним інтересам працівника; мета повинна підлягати оцінці; постановка мети повинна включати точні терміни; мета має бути мобілізуючою і обов'язково досяжною; результати досягнення мети повинні бути однозначними; виконання цілі має бути на постійному контролі; співробітник має усвідомлювати цілі та поточні завдання підприємства, а також значення його власного внеску у їх виконання; зусилля працівника мають бути сконцентровані на кінцевій меті, а не на особистому внеску в її досягнення; працівники повинні знати, чи досягають вони поставлених цілей, тобто необхідна оперативна інформація про хід виконання робіт.

Слід постійно проводити аналіз досягнення цілей, узагальнювати результати, виробляти рекомендації щодо подальшого здійснення процесу постановки цілей із дотриманням принципів: кожна робота повинна містити достатню кількість елементів, що роблять її цікавою; поточні завдання мають бути взаємопов'язаними і взаємозалежними; розширення меж роботи за рахунок підготовчих або допоміжних операцій; праця повинна робити відчутний внесок у корисність продукту або послуги; рутинні операції можуть виконуватися за допомогою різних технологій. Звісно, важливим є і побудова оптимального та ефективного робочого процесу з боку підприємства, який дозволяє оптимально використати широкий спектр умінь працівників, отримати їм задоволення від роботи і, як наслідок, формує можливості продуктивної праці.

Спільне управління має бути реалізованим на всіх рівнях, незважаючи на те, що різні категорії працівників висувають різні вимоги до характеру своєї участі в управлінні. Вкажемо на основні вимоги працівників: розподіл премій, висування передових працівників для матеріального і морального заохочення, розподіл завдань між членами колективу, підбиття підсумків роботи, участь у

розробленні планів роботи, індивідуальне завантаження, підвищення кваліфікації. Для фахівців найбільш цікавим є участь у висуванні членів колективу на підвищення по посаді. Дещо менший інтерес фахівці виявляють до участі в системі матеріального і морального стимулювання.

Отже, вважаємо, що для визначення мотиваційних принципів управління персоналом необхідно проаналізувати аспекти мотивації персоналу, а також індивідуальні мотиви праці та інші соціально-психологічні особливості працівників підприємства. Водночас, як зазначає С. Берумен, сьогодні мотиви і мотивація праці змінюються радикально, їх необхідно розглядати як один з основних інструментів для стимулювання людських ресурсів з метою отримання кращих результатів діяльності на підприємстві [[80], с. 14].

Підсумовуючи вищенаведене, бачимо, що сьогодні вкрай необхідним є зростання ролі нематеріальних методів мотивації, особливо, в сфері санаторно-курортного обслуговування, де рівень матеріальних заохочень є доволі низьким, на що звертає увагу й І. Цвєткова [[81], с. 93]. Ефективне управління персоналом кожного підприємства багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ у сфері керування підприємством. На підприємствах не слід заощаджувати на заробітній платі сумлінних працівників та оснащенні їхніх робочих місць. Також важливо розробляти систему нематеріальних стимулів на підприємстві, покращувати відносини в трудовому колективі.

Центральним елементом операційного управління санаторно-курортним підприємством є стратегічний вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями чи загрозами зовнішнього середовища [[82], с. 140]. Як зазначає В. Скурська [[83], с. 143], в силу обмеженості

---

[80] Berumen S. Extrinsic motivation index: A new tool for managing labor productivity / S. Berumen, L. Pérez-Megino, K. Ibarra // International Journal of Business Science and Applied Management. – 2016. – № 11. – P. 1-17.

[81] Цветкова И. И. Факторы, оказывающие влияние на конкуренто-способность персонала в санаторно-курортном комплексе / И. И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74. – Т. 1. – С. 92-94.

[82] Галаченко О. О. Стратегії розвитку санаторно-курортних закладів на регіональному ринку / О. О. Галаченко, О. М. Замрій // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. – № 2(1). – С. 139-142. – (Сер. Економіка).

[83] Скурська В. А. Мотиваційний механізм управління трудовим потенціалом підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. А. Скурська. – Хмельницький, 2015. – 245 с.

ресурсів підприємств на ефективність функціонування мотиваційного механізму винятковий вплив має інформаційне забезпечення процесів управління трудовим потенціалом.

Радикальне перетворення механізму мотивації персоналу вважаємо одним із першочергових завдань економічної стратегії підприємства, що потребує принципово нового, нестандартного, комплексного підходу, який дозволив би домогтися мобілізації внутрішнього потенціалу кожного окремо взятого працівника і трудового колективу в цілому.

Звернімо також увагу й на те, що поєднання матеріальних і моральних стимулів є найважливішим із мотиваційних принципів. Об'єднання матеріальних інтересів працівників з метою підприємства, розробка механізму системи матеріальної та нематеріальної винагороди за працю дозволяють привертати і утримувати найбільш кваліфікований персонал, оптимізувати витрати на оплату праці, стимулювати поведінку на роботі.

Оскільки мотивація працівника має дуальну природу, то й теорії мотивації відповідно, розподіляють за двома напрямами: змістовні, що засновані на вивченні та поясненні того, що мотивує і які мотиви відповідної поведінки; процесні, які роз'яснюють процес, що спричиняє пролонгування мотиваційного процесу всередині працівника. Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини і пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів. В їхній основі лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини усунути відповідні негаразди, які можуть бути подолані за умов, якщо людина буде впевнена, що вона зможе досягти бажаного. Вони дають змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини. Процесні теорії мотивацій, на відміну від змістовних, що ґрунтуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, які визначають поведінку людей, розглядають мотивацію з іншого боку. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. В свою чергу, посилення мотивації праці на підприємстві повинно сприяти покращенню якості комерційного або

некомерційного продукту [[84], с. 110].

Відповідно, існують два підходи до вивчення мотивації. Перший ґрунтується на дослідженні змістовного боку мотивації. Такі теорії базуються на вивченні потреб людини, які і є її основною складовою. Прибічниками такого підходу є американські вчені А. Маслоу, Ф. Герцберг і Д. Мак-Клелланд.

Відповідно до згаданої вище теорії, людина, крім бажання їсти, пити, спати, бажає бути впевненою у завтрашньому дні – наступний рівень піраміди А. Маслоу. Виконуючи ту чи іншу роботу на постійній основі, працівник має стабільну заробітну плату, за яку може придбати продукти харчування і утримувати житло, але в цьому випадку потреби людини отримують додатковий розвиток через прагнення бути частиною деякого суспільства, колективу, бажання мати друзів і любити – третій рівень піраміди А. Маслоу. Далі людину охоплюють психологічні потреби. Вони відображають індивідуальність людей, їх гідність, самооцінку і бажання відчувати себе особистістю. Для четвертого ступеня піраміди А. Маслоу має значення статус, народне визнання. На п’ятому щаблі працівник самовиражається через контроль над ситуацією, досягає результатів, які мають значення для нього і для інших, використовуючи творчий потенціал. Таким чином, можна підсумувати, що в періоди економічної нестабільності переважають фізіологічні потреби, які задовольняються засобами стабільного необхідного доходу. Коли ж ситуація досить сприятлива, то актуальність цієї потреби відходить на другий план. Саме в цей період зростає роль негрошових методів в підвищенні продуктивності праці людини. У відповідності з цим можна визначити момент активізації використання нематеріальних методів мотивації в управлінні персоналом підприємства: економічна стабільність, зовнішній і внутрішній достаток, сформована організаційна структура підприємства.

Хоча концепція А. Маслоу суттєво вплинула на стратегію і тактику сучасного управління, на нашу думку, у ній є деякі неточності. Підкреслимо, що

---

[84] Ветитнев А. М. Маркетинг некоммерческих санаториев / А. М. Ветитнев, Е. В. Цирюта // Маркетинг в России и за рубежом.– 2006. – № 2 (52). – С. 108-115.

потреби мають різні прояви в залежності від робочої чи особистої ситуації працівника. Тобто не завжди відбувається строга закономірність потреб. Сьогодні піраміда Маслоу може мати вигляд куба, коли всі потреби є рівнозначними, може мати вигляд перевернутої піраміди, може залишатися незмінною. Тому в обов'язки керівника входить ретельне спостереження за підлеглими, вчасне виявлення активних потреб, якими керуються підлеглі, прийняття рішень з реалізації потреб працівників з метою збільшення ефективності їх праці.

Згідно з теорією набутих потреб Д. Мак-Клелланда, в основу механізму мотивації людини до високопродуктивної праці також закладено задоволення потреб. Ця теорія пов'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів: співучасті; досягнення; влади.

Потреба досягнень виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей, що є цілком закономірним. Потреба успіху знаходиться посередині між потребою у повазі і потребою в самовираженні і задовольняється процесом праці до отримання результату. Такі працівники готові виконувати роботу з елементами челенджу, що суттєво підвищує їх самооцінку.

Потреба влади належить до бажання індивідуума впливати на інших працівників. Працівники з потребою влади йдуть на конфлікти і прагнуть відстоювати свої позиції. Працівників з високою мотивацією влади можна поділити на тих, хто прагне влади з метою володарювання, та тих, хто прагне влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Вони задовольняють свою потребу, визначаючи цілі, ставлячи завдання та контролюючи їх виконання.

На думку Д. Мак-Клелланда, для успіху менеджера найбільшого значення мають потреби влади другого типу. Потреби, які розглядає Д. Мак-Клелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різний ступінь вираженості[85].

Теорія мотивації Ф. Герцберга виникла у зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію праці, що зростає. Ф. Герцберг вивчив, які фактори сприяють мотивуючій і демотивуючій діям на поведінку працівника. Він розробив двочинникову модель факторів, що

[85] Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.

впливають на задоволеність в роботі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Головні чинники впливу на задоволеність працею за Ф. Герцбергом

(складено на основі[86])

Гігієнічні чинники	Фактори мотивації
політика підприємства і адміністрації	успіх
умови роботи	визнання
заробітна плата	відповідальність
міжособистісні відносини	можливість творчості

Перша група чинників пов'язана із самовираженням особи, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота. Друга група пов'язана з характером праці. Мотиватору тут слід пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Представлені фактори досить тісно взаємодіють один з одним, проте, прямої залежності між ними немає.

На наш погляд, висока заробітна плата не змусить працівника працювати з непосильним навантаженням, а низька, в свою чергу, викличе зниження трудової активності чи підштовхне до пошуку нового місця роботи.

Згідно з теорією очікувань В. Врума, не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення мети, але й обраний тип поведінки [[87], с. 107]. Серед ключових елементів теорії сподівання виділяють результат, валентність і, власне, очікування [[88], с. 26-27].

Прибічники процесійних теорій очікування стверджують, що мотивація працівників у значній мірі визначається поведінкою: керівника, який за певних умов стимулює працю працівника; працівника, який упевнений, що за певних умов йому буде надано винагороду; працівника, який зіставляє розмір винагороди з сумою, необхідною для задоволення його певної потреби.

---

[86] Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 323 с.

[87] Дмитриченко Л. И. Корпорация в системе общественного производства: монография / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л. А. Дмитриченко, А. Н. Химченко. – Донецк : Східний видавничий дім, 2010. – 220 с.

[88] Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.

В теорії очікування підкреслюється необхідність в підвищенні якості праці і впевненості в тому, що це буде помічено керівником. Із теорії очікування В. Врума розуміємо, що робітник повинен мати такі потреби, які можуть бути здійснені в результаті передбачених нагород. А керівник має давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу робітника. Згідно з цією теорією, ефективність мотивації оцінюється працівником не по певній групі чинників, а системно, з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Працівник оцінює розмір свого заохочення порівняно із заохоченнями інших працівників. При цьому він враховує умови, в яких працюють він та інші працівники. Наприклад, один працює на новому устаткуванні, а інший – на старому або, наприклад, керівник не забезпечує працівника тією роботою, яка відповідає його кваліфікації, або ж був відсутній доступ до інформації, необхідної для виконання роботи.

Теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера полягає у введенні співвідношення між винагородою і досягнутими результатами [[89], с. 308]. Науковці ввели три змінні, які впливають на розмір винагороди: зусилля, особистісні якості людини і її здібності й усвідомлення своєї ролі в процесі праці. Елементи теорії очікування тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до зусиль, які затрачає, і вірить в те, що ця винагорода буде еквівалентна затраченим зусиллям. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що працівники мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди порівняно з іншими працівниками і, відповідно, ступінь задоволення від отриманої винагороди. Саме результати праці є причиною задоволення працівника, а не навпаки. Згідно з цією теорією, результативність має неухильно підвищуватися.

Теорія мотивації Д. Макгрегора базується на аналізі діяльності виконавця на робочому місці, в результаті якого було виявлено, що керівник може

[89] Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

контролювати такі параметри, які визначають дії виконавця, як: завдання, які одержує підлеглий; якість виконання завдання; час отримання завдання; очікуваний час виконання завдання; засоби, що є для виконання завдання; колектив, в якому працює підлеглий; інструкції, одержані підлеглим; переконання підлеглого в здатності виконати завдання; переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу; розмір винагороди за проведену роботу; рівень залучення підлеглого до кола проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і, водночас, тією чи іншою мірою впливають на працівника, визначають якість та інтенсивність його праці. Д. Макгрегор дійшов висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав «Теорія X» і «Теорія Y». «Теорія X» втілює авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем над працівниками. «Теорія Y» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення відносин в колективі, облік відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи[90]. Ці дві теорії мають рівноцінне право на існування, проте, в реальному житті знаходить місце комбінація різних стилів управління. Додамо, що теорії Д. Макгрегора були розроблені виключно до конкретної людини. Розробка підходів до управління була пов'язана з розвитком підприємств як систем відкритого типу, що уможливило концепцію цілісного підходу до управління, необхідність урахування всієї сукупності виробничих та соціальних проблем.

Для визначення механізму розподілу прибутку, пов'язаного із зростанням продуктивності праці (як засобу мотивації), часто використовуються системи стимулювання Скенлона, Раккера і Імпрошейр [[91], с. 108]. Система стимулювання Скенлона була розроблена в середині 1930-х рр. Обчислення прибутку в рамках системи Скенлона було запропоноване за формулою співвідношення сукупності витрат на робочу силу та загальної вартості реалізованої продукції. Фактично

[90] Менеджмент : підручник / В. В. Томілов. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
[91] Сарабский А. А. Зарубежный опыт организации оплаты труда сельскохозяйственных работников / А. А. Сарабский // Аграрный вестник Урала. – 2012. – № 4 (96). – С. 107-109.

пропонується встановлювати витрати на персонал як певну частку в загальних доходах підприємства. На наш погляд, таку формулу можна використовувати, якщо співвідношення відносно стабільне з часом. Використовуючи загальний коефіцієнт і з урахуванням реалізованої продукції за конкретний період, визначають допустимі витрати на робочу силу. Отриману суму витрат порівнюють з фактичною заробітною платою і, якщо остання нижче за допустиму, виплачують премію, яка ділиться між підприємством в цілому та працівниками у співвідношенні 1:3 відповідно.

Більшість програм передбачає розподіл прибутку між персоналом підприємства раз або двічі на рік, і, власне, заробітна плата має сприйматися персоналом як справедлива винагорода і виконувати функцію важливого засобу мотивації, для якого можна виділити два аспекти справедливості: внутрішній і зовнішній. Зовнішня справедливість полягає в тому, що оплата праці не повинна бути нижчою порівняно з оплатою в інших підприємствах. Інакше важко залучити й утримати кваліфікованих працівників. Внутрішня справедливість означає, що кожен працівник повинен вважати свою зарплату справедливою порівняно з рівнем оплати інших працівників підприємства. Управління продуктивністю є важливою складовою для бізнесу, водночас не варто забувати, що небезпечним є уніфікація самого підходу, що може призвести до нехтування поведінковими аспектами. Такі ситуації, деморалізуватимуть і демотивуватимуть працівників, що призведе до створення індиферентних груп та втрати ефективності організації [[92], с. 206-207].

Представники різних напрямків у теорії мотивації по-різному трактують оплату праці як основного мотиваційного фактора. Зокрема, прихильники теорії наукового управління (Ф. Тейлор[93]) вважають, що винагороди матеріально-економічного характеру обов'язково забезпечують посилення мотивації. Прибічники теорії людських відносин (Е. Мейо[94]) стверджують, що важливіше

[92] Rusev M. Social Sciences Researches in the Globalizing World / M. Rusev, E. Straus, C. Avcikurt, A. Soykan, B. Parlak // Sofia: St. Kliment Ohridski University Press. – 2018. – 956 p.
[93] Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента [Електронный ресурс] / Ф. Тейлор. – Режим доступа : http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm
[94] Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. – Routledge : Social Science, 2007. – 148 p.

значення мають соціальні потреби людей. В свою чергу, на противагу цій теорії прибічники теорії Ф. Герцберга[95] наголошували, що заробітна плата не пов'язана з результативністю праці. Представники теорії очікувань стверджують, що тільки за наявності певних умов праці, зростання зарплати призведе до збільшення продуктивності праці. Однак, на практиці, спостерігається дещо інша картина. Найчастіше витрачені працівником зусилля компенсують відповідно до стажу та проведеним на роботі часом, а не за величиною досягнутих результатів.

Кожному методу мотивації відповідають певні принципи, які можуть бути сформульовані на основі аналізу результатів проведених досліджень і з урахуванням тих принципів, які успішно використовуються на провідних зарубіжних підприємствах. Головними принципами, які відповідають економічним методам мотивації, на нашу думку, є: система винагород повинна бути ув'язана з оцінкою результативності праці; система оцінки повинна бути простою і зрозумілою, а критерії оцінки повинні бути добре продумані, обґрунтовані і доведені до працівників; гарантований рівень заробітної плати повинен бути досить високим.

Водночас, Л. Алекперова вказує, що вплив суб'єктів оцінювання на результати може проявлятись через викривлення результатів перевірки залежно від завдань дослідника [[96], с. 175]. В свою чергу, для зменшення суб'єктивізму оцінювання О. Ареф'єва пропонує коригувати оцінки дослідників на коефіцієнт їх компетентності [[97], с. 151].

Л. Виготський, Б. Ломов[98] опрацьовували теорію мотивації і досліджували проблеми психології лише на прикладі педагогічної діяльності. Згідно з теорією Л. Виготського, в психіці людини є два паралельні рівні розвитку – вищий і нижчий, які й визначають вищі і нижчі потреби особистості та розвиваються паралельно. Це означає, що задоволення потреби одного рівня за допомогою

---

[95] Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, С. Блох. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.

[96] Алекперова Л. В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств / Л. В. Алекперова // Інноваційна економіка. – 2012. – Вип. 12 (38). – С. 174-177.

[97] Ареф'єва О. В. Перспективні напрямки розвитку трудового потенціалу в системі споживчої кооперації / О. В. Ареф'єва, І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12 (102). – С. 147-153.

[98] Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Директ-Медиа, 2008. – 1174 с.

засобів другого неможливе. Наприклад, якщо в конкретний момент часу людина потребує задовольнити, в першу чергу, нижчі потреби, то спрацьовує матеріальне стимулювання. В такому випадку реалізувати вищі потреби людина може тільки нематеріальним шляхом. Учений зробив висновок, що вищі і нижчі потреби, розвиваючись паралельно і самостійно, сукупно управляють поведінкою людини та її діяльністю.

На базі результатів досліджень сучасних шкіл управління узагальнимо такі мотиваційні принципи: будь-які дії повинні бути осмисленими; більшість працівників відчувають радість від роботи, відповідаючи за неї, задовольняючи свою потребу в особистій причетності до результатів діяльності; кожен працівник хоче продемонструвати свої здібності і довести свою значущість; кожен має власну точку зору з приводу поліпшення своєї роботи; людині необхідно відчувати свою значимість; кожна людина прагне до успіху, тобто до реалізації своєї мети; успіх без визнання призводить до розчарування, тому кожен добре працюючий працівник розраховує на визнання і заохочення; працівники повинні отримувати всю інформацію, що оцінює і визначає їх діяльність; рішення про зміни в роботі і організації робочих місць мають прийматися з урахуванням знань і досвіду персоналу; кожному працівнику потрібна своєчасна інформація про якість власної праці, щоб він своєчасно міг вносити корективи у свої дії; будь-яка робота виграє від максимально можливого ступеня самоконтролю, а не зовнішнього контролю; більшість працівників прагне в процесі роботи набути нові знання; підвищені вимоги, що дають можливість подальшого розвитку, приймаються набагато охочіше, ніж занижені; якщо робота не сприяє розвитку, слід практикувати зміну видів діяльності.

Із системного представлення про людську діяльність можна припустити, що людина приймає рішення на рівні регулювання, адаптації і самоорганізації. Відповідно, і потреби мають бути реалізовані на кожному із указаних рівнів одночасно. Можна стверджувати, що нижчі, вищі і найвищі потреби розвиваються паралельно, сукупно і управляються поведінкою людини на всіх рівнях ієрархії управління підприємством, тобто існує троїстий характер

задоволення потреб через матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Мотивація праці відноситься до економічних термінів і понять, оцінювання яких апріорі неоднозначне, не може бути реалізоване на підставі обчислення одного чи кількох конкретних економічних показників, в значній мірі залежить від особливостей виду економічної діяльності підприємства, складу, структури і характеристики його персоналу.

З аналогічних міркувань можна стверджувати й про, з одного боку, доволі велику кількість досліджень з мотивації праці та її оцінювання, але, з іншого, – відсутність єдиної методики чи методичного підходу до планування і проведення такої роботи. У відповідній економічній літературі можна віднайти розрізнені погляди на підходи, використовувані показники, методи і методики, які в сукупності й визначають методологію оцінювання мотивації праці. Відповідно, на нашу думку, в кожному конкретному випадку, виходячи з особливостей виду економічної діяльності, специфіки організації та ведення бізнесу, доречно формувати власну, адаптовану до можливостей підприємства, методику оцінювання мотивації праці.

При цьому при її розробці потрібно опиратися на весь арсенал елементів та засобів, використовуваних в системі оцінювання мотивації праці. На нашу думку, першочерговим є обрання принципового підходу, в рамках якого буде розвиватися уся послідовність оцінювання. Йдеться про застосування якісного чи кількісного оцінювання. На важливості цього аспекту методики оцінювання мотивації праці наголошується в низці досліджень [[99]; [100]], де визначені як переваги, так і недоліки кожного з підходів до оцінювання. Кількісний підхід, безперечно, має перевагою розрахунок чітко визначених значень показників, за якими можна робити конкретні висновки і про стан, і про рівень проблемної ситуації, динаміку її зміни тощо. Але далеко не всі аспекти мотивації праці піддаються кількісному оцінюванню.

---

[99] Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6 (120). – С. 382-388.

[100] Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Вип. 2 (4). – С. 115-120. – (Сер. Економіка).

Своєю чергою, якісна характеристика мотивації дозволяє виявити фізичний та психологічний потенціал персоналу, обсяги сформованих і реалізованих загальних та специфічних знань і навичок, які спонукають до виконання певних функцій і роботи, якості колективних аспектів мотивування до високоефективної праці. Врешті-решт, якісний підхід надає також і відповідні можливості для оцінювання таких комплексних результатів мотивації праці, як інтелектуально-кадровий капітал та потенціал, соціальна відповідальність та соціалізація підприємства, соціально-трудове середовище тощо. В свою чергу, згідно з Г. Башняниним, мікроекономічна соціалізація, полягає у використанні частини грошового доходу на потреби соціально-матеріального розвитку членів трудового колективу [[101], с. 10].

В будь-якому випадку, якщо при оцінюванні мотивації праці стоїть завдання визначення конкретного показника ефективності мотивації (зауважимо, що як за кількісного, так і за якісного підходу), то, як правило, у переважній більшості принцип такого оцінювання опирається на таке співвідношення:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^{n} E_i}{\sum_{j=1}^{m} C_j + \sum_{k=1}^{l} L_k}, \qquad (1.1)$$

де K_m – коефіцієнт ефективності управління мотивацією праці на підприємстві;

E_i – сумарний розрахунковий позитивний соціальний, економічний та інші ефекти від реалізації заходів з управління мотивацією праці, грн;

C_j – сумарні витрати на заходи з управління мотивацією праці, грн;

L_k – сумарні втрати та збитки, отримувані підприємством від девіантної поведінки персоналу, недостатньої реалізації трудового потенціалу працівників, грн.

Наступним елементом методики оцінювання мотивації праці, на який

[101] Башнянин Г. І. Ефективність соціалізації мікроекономічних систем: суть та проблема виміру [Електронний ресурс] / Г. І. Башнянин, О. М. Мартин, Л. Я. Гончарук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 9-12. – Режим доступу : http://global-national.in.ua/archive/3-2015/03.pdf

звертається багато уваги у наукових дослідженнях з проблем менеджменту персоналу, є рівні управління або оцінювання. Тут варто звернути увагу на низку досліджень, де переконливо доводиться важливість і необхідність формування висновків щодо рівня та ефективності мотивації праці не лише відносно її впливу на працівника чи колектив підлеглих, а й на загальний трудовий внесок у розвиток підприємства.

Звернімо увагу, С. Вечеря[102], обґрунтовуючи пропозиції з удосконалення методики оцінювання мотиваційного механізму підприємств, доводить, що при оцінюванні мотивації праці потрібно, по-перше, оцінити такі характеристики, як досягнення мотиваційних цілей працівника (задоволеність умовами робочого місця, керівництвом, змістом праці, станом психологічного клімату в колективі, рівнем професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, нематеріальною складовою мотивації, реалізацією соціальних потреб працівників, впливом зовнішніх факторів); по-друге, вивчити вплив мотивації на реалізацію цілей підприємства – досягнутий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, його лояльність до підприємства, розуміння аспектів єдності колективу, трудову дисципліну, інноваційну активність, плинність кадрів та виконання поставлених перед працівниками завдань. В свою чергу, Алгакамі [[103], с. 8] зазначає, що особливості робочого місця розглядаються особистісними та інституційними факторами контролю мотивації роботи медсестер. Безумовно, інтенсивний догляд та прямий догляд за пацієнтами є істотним досвідом роботи на робочому місці для компетентності медсестринської роботи та мотивації праці, навіть нинішній результат не узгоджується з деякими дослідженнями.

Виходячи з такої позиції, формується сукупність показників оцінювання мотивації, які й показують стан її ефективності, за напрямами: вплив на працю працівника (коефіцієнти: задоволеності умовами робочого місця, задоволеності керівництвом, психологічним кліматом, змістом праці, професійним розвитком,

---

[102] Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Вечеря // Ефективна економіка. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431

[103] Alhakami I. Exploring the factors influencing nurse's work motivation / I. Alhakami, O. Baker //Iris Journal of Nursing & Care. – 2018. – 1(1) – P. 1-12.

ділових якостей персоналу, задоволеності нематеріальною та матеріальною мотивацією, стану обізнаності працівників про програми мотивації, рівня задоволення соціальних потреб, міри впливу зовнішніх факторів), вплив на розвиток підприємства (коефіцієнти: професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, лояльності до підприємства, ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, інноваційної активності та сприятливості, трудової дисципліни, плинності кадрів, міри виконання виробничих завдань).

Водночас, нам видається більш раціональним враховувати стан впливу мотивації праці не лише на рівні працівника й підприємства, але й окремих груп персоналу. Мова йде про структурні та функціональні підрозділи, різного роду професійні та функціональні групи працівників підприємств санаторно-курортного комплексу.

Вельми важливим є врахування як стану, так і ефективності, а також і специфічних особливостей мотивації праці персоналу, що виявляються за категоріями, професійно-кваліфікаційними, віковими та іншими груповими характеристиками персоналу підприємств. Це, власне, дозволяє ідентифікувати специфічні чинники і складники мотивації, які просто неможливо ідентифікувати, оцінюючи стан мотивації праці на підприємстві загалом, без відповідної деталізації.

Наступним елементом системи оцінювання мотивації праці визначимо сфери або ж складові оцінювання. Мова йде безпосередньо про такі напрями мотивації персоналу, як економічна, адміністративна та внутрішня мотивація. По-перше, це важливий етап аналізування. По-друге, дозволяє стверджувати як про ефективність мотивації, так і про чинники, які мали вплив на цю ефективність, а також про напрями, за якими може реалізовуватися політика виправлення стану справ. Такі висновки знаходимо у працях М. Семикіної [104;105] і погоджуємося з ними, причому автор доходить висновку [104, с. 187], що сфери

---

[104] Семикіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці / М. В. Семикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 181-189.

[105] Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПіК, 2003. – 426 с.

(складові) оцінювання мотивації є логічним продовженням і доповненням характеристики рівнів оцінювання мотивації праці на підприємствах. Такими чином, відбувається методичне узгодження між індикаторами оцінювання, з однієї сторони, економічної, адміністративної та внутрішньої компонент мотивації, та, з іншої сторони, рівнями індивіда, групи працівників та впливу мотивації на розвиток підприємства. На нашу думку, саме в рамках такого роду матриці можливо сформувати повноцінну сукупність відповідних показників оцінювання стану і ефективності мотивації праці.

В процесі обґрунтування положень методики оцінювання мотивації праці персоналу у дослідженні О. Кушнерика [106, с. 94] робиться справедливий висновок відносно того, що важливим аспектом такої методики є послідовність здійснення відповідних обчислень та розрахунків. Її зміна може призвести не лише до отримання неповних чи невірних даних, але й взагалі ставить під сумнів правильність оцінювання і, відповідно, отримання достовірних даних. Хоча в аналізованій праці автором і визначаються певні етапи аналізу (оцінка мотиваційного потенціалу, аналіз виробничої активності, оцінювання соціальної активності, аналіз творчої активності), на нашу думку, концептуальний підхід до послідовності аналізу мав би передбачати:

1) визначення міри задоволеності умовами праці та рівнем її оплати;

2) ідентифікацію параметрів незадоволеності складовими та безпосередніми аспектами мотивації праці;

3) встановлення причин і чинників незадоволеності;

4) аналіз пропозицій з удосконалення системи мотивації праці та її ключових функціонально-аспектних елементів.

Цікаво, що незадоволення є більш індивідуалізованим, а предметна диференційованість в таких випадках виражена яскравіше, зв’язки з мотиваційними структурами прослідковуються чіткіше, ніж у випадку

---

[106] Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід / О. В. Кушнерик // Економічна наука. – 2013. – № 22. – С. 93-97.

задоволеності [107, с. 67]. При цьому визнаємо та зауважимо, що в економічній літературі з проблем оцінювання мотивації праці обґрунтовують й інші підходи до формування послідовності тих чи інших оцінок. Зокрема, доволі прикладний і цікавий алгоритм знаходимо у дослідженні [108, с. 166], де послідовність збору і аналізу даних починається від оцінки рівня оплати праці, продовжується масштабами додаткових виплат за роботу та завершується ідентифікацією складності й прийнятності цілей праці персоналу. Звичайно, така логіка також має право на існування, тим більше в контексті вибудовування відповідної послідовності «кроків використання методу оцінювання вмотивованості праці фахівців підприємства».

Потрібно звернути увагу на те, що по мірі наближення до формування висновків за результатами аналізу мотивації праці все більше актуалізується питання, який саме базисно-методичний підхід закладається при оцінюванні. Йдеться про диференціальний (фокусування уваги на одному або обмеженій кількості аспектів), комплексний (системний аналіз функціонально-структурних характеристик мотивації) або ж інтегральний (поєднання всіх можливих аспектів в цілях обчислення інтегрального значення рівня мотивації праці) підходи.

На нашу думку, кожен з таких способів може застосовуватися при оцінюванні мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, причому як в якості базисного основоположного підходу, так і в комплексному поєднанні між собою. За обрання диференціального підходу увага дослідника звужується до найбільш важливих аспектів мотивації праці; комплексного – передбачає системний аналіз, а інтегрального – формування узагальнюючих висновків, найбільш важливих в контексті відстеження аспектів динаміки зміни стану ситуації з мотивацією праці на підприємствах.

Під час узагальнення теоретико-методичних засад оцінювання мотивації праці звертає на себе увагу й так званий поведінково-психологічний аспект, який

---

[107] Джидарьян И. А. Психология счастья и оптимизма / И. А. Джидарьян. –Электрон. – М.: Институт психологии РАН, 2013. – 268 с.

[108] Козьяков С. В. Метод оцінювання вмотивованості праці ІТ-фахівців промислового підприємства / С. В. Козьяков // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – 2013. – № 3. – С. 165-168.

також потребує врахування і аналізу, оскільки в істотній мірі позначається і на ефективності мотивації, і на здатності якісного управління нею. Таким чином, мова йде про врахування т. зв. поведінково-результативної характеристики. В науковій літературі відомими є такі базові методи оцінювання: загального впливу мотивації праці (зокрема, письмових характеристик, ранжування, еталонування, рейтингування і т. ін.), оцінювання поведінки працівника (критичних випадків, спостереження за поведінкою, оцінювання поведінки під час виконання функціональних обов'язків) та оцінювання результатів праці (управління за цілями, графічного рейтингування, спостереження за поведінкою і т. ін.).

Наголосимо, що застосування цих підходів та методів дозволяє не стільки оцінювати ефективність мотивації праці, як робити висновки відносно її впливу на певні поведінкові аспекти та моменти під час прийняття рішень персоналом підприємств.

Але це також важливо, адже інші елементи методики оцінювання не дають майже жодних відповідей на питання, чи позначаються управлінські заходи з мотивації персоналу на оперативній та стратегічній поведінці працівників підприємства. Відповідно, вивчення поведінково-результативних характеристик слугує важливим доповненням до інших елементів аналізу та оцінювання мотивації праці персоналу підприємств, у т. ч. санаторно-курортного комплексу.

Окремий комплекс питань, пов'язаних з формуванням методики оцінювання мотивації праці, складають відповідні інструменти та методи опрацювання і вивчення даних. Здебільшого до методів аналізу зібраних даних відносять методи: моніторингу соціально-трудових показників, експертного оцінювання, аналізу й обробки сценарпіїв, оптимізації, теоретико-ігрові та методи багатовимірного статистичного аналізу, штучних нейронних мереж.

На кінцевому етапі формування методики оцінювання мотивації праці маємо справу з безпосередніми інструментами оцінювання. За результатами вивчення цього аспекту аналізованої проблеми зазначимо, що у праці

[109, с. 81-82] доволі влучно узагальнено результати більшості досліджень у цій сфері і визначено дві групи інструментів:

1) інструменти оцінювання мотивації праці потенційних працівників підприємства;

2) інструменти оцінювання мотивації праці фактичних працівників підприємства.

До першої групи віднесені інструменти: карти мотивації, тестування, анкетування, задавання питань про підприємство. До другої групи методів науковці, як правило, відносять: тематичні опитувальники, тести, коучинг-анкети, проектні запитання, есе, структуровані спостереження для оцінювання мотивації, оцінювання кількісних та якісних параметрів праці та її мотивації. Узагальнення елементів та складових методики оцінювання мотивації праці у вигляді відповідної карти наведене на рис. 1.3.

На сьогодні ведеться активний пошук і пропонування нових методів аналізу даних, які більш досконалі і в цілому орієнтуються на виявлення досконаліших способів опрацювання інформації, зокрема – кореляційний, коінтеграційний, причинно-наслідковий та інші, що дозволяють моделювати, здійснювати регресійний аналіз, генерувати (будувати) та прогнозувати системи і моделі економетричних рівнянь впливу управлінських рішень з мотивації праці на поведінку персоналу та ефективність праці працівників підприємства.

Додамо, що застосування зазначених методів дозволяє формувати багатокритеріальні оптимізаційні моделі оцінювання мотивації праці, що є ефективними, якісними інструментами в системі менеджменту персоналу. Можемо резюмувати, що зараз єдиної визнаної методики оцінювання мотивації праці, яка могла б застосовуватися більшістю підприємств, об’єктивно не існує.

---

[109] Доскуч Л. В. Методичні підходи до оцінки персоналу промислових підприємств / Л. В. Доскуч // Економічний вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – № 735. – С. 79-84.



Рис. 1.3. Карта елементів та засобів методики оцінювання мотивації праці

Для формування власних методик оцінювання підприємствам слід підбирати та компонувати відповідні елементи системи оцінки з-поміж наявних та відомих на сьогодні методичних підходів, рівнів, сфер і складових, послідовності, методів та інструментів оцінювання впливу ефективності управління мотивацією праці на її

наслідки.

Результати вивчення еволюції підходів до управління та методики оцінювання мотивації праці є важливою основою подальшого удосконалення теоретико-методичних положень в цій сфері, втім, в цілях напрацювання ефективних інструментів і засобів управління мотивацією праці безпосередньо на підприємствах санаторно-курортного комплексу необхідно встановити його особливості, що є предметом наступного підрозділу дослідження.

1.3. Особливості управління мотивацією праці в підприємствах сфери обслуговування

Управління мотивацією праці слід розглядати як напрям управління персоналом та підприємством загалом, який спрямований на реалізацію засобів і заходів системи мотивації праці для досягнення цілей ефективного розвитку підприємства. Воно передбачає створення на підприємстві мотиваційного середовища; визначення ключових предметів мотивації, системи мотивів і стимулів для окремих категорій працівників; обґрунтування політики стимулювання праці та розвитку персоналу.

Політика управління мотивацією праці на більшості підприємств має свої спільні (часто тотожні) підходи та методи, здійснюється з дотриманням усталених інструментів та заходів, функцій управління, принципів тощо. Разом з тим, управління в аналізованій сфері на підприємствах різних розмірів, форм власності, видів економічної діяльності, секторів та галузей економіки об’єктивно передбачає й свої особливості. Вони обумовлені різною структурою персоналу за категоріями працюючих, їх професійно-кваліфікаційними характеристиками, співвідношенням посад і виконуваних функцій, статево-віковими характеристиками, а також тривалістю і особливостями зайнятості в тому чи іншому бізнесі, ін.

Для виявлення цих відмінностей та особливостей узагальнимо результати теоретико-методичних досліджень у сфері формування моделей мотивації праці різних країн, а також управління мотивацією праці безпосередньо на

підприємствах, які надають послуги у санаторно-курортній сфері.

Так, щодо першого, то відомо, що поняття «мотивація праці» спершу використовувалося в таких науках, як психологія, соціологія, біологія, педагогіка, а згодом ввійшло й у термінологію економічних наук. В подальшому все більшого утвердження набувало переконання про те, що ефективно реалізовані бізнес-проекти та новостворені підприємства неможливі без створення стимулів до праці й заповзятливості в поєднанні з дисципліною та організованістю. У сучасних умовах гостро постають питання мотивації праці. Недостатність теоретичної основи щодо цього процесу викликає певні непорозуміння та призводить до її розвитку, у т. ч. шляхом запозичення зарубіжного досвіду [[110], с. 216].

Мотиваційний механізм праці, як правило, будується на прагненні задовольнити первинні потреби працівників виключно за допомогою економічних методів. Доки вони незадоволені повною мірою більш високі мотиваційні методи працюють неефективно. Слід максимально використовувати весь комплекс мотиваторів, які зможуть забезпечити ефективну мотивацію праці в цілому [[111], с. 95].

Однак, на сучасному етапі створення системи мотивації працівників потрібно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм – це лише половина успіху. Він повинен бути успішно реалізований, що можливе лише за умови розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його працівниками [[112], с. 128].

Оцінюючи державний підхід до проблем мотивації, зауважимо, що він у більшості випадків зводиться до формальної теоретизації даної проблеми і тільки у сфері матеріальної мотивації має певні позитивні зрушення. Механізм мотивації включає комплекс економічних прийомів та засобів соціально і

---

[110] Ядранська О. В. Щодо створення національної моделі мотивації праці / О. В Ядранська // Держава і регіони. – 2008. – № 5. – С. 212-217.

[111] Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць.– К., 2008. – Вип. 2 (33). – С. 94-97.

[112] Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : ОДЕУ, 2008. – С. 124-131.

морально-психологічного характеру, які є спонукальними мотивами до праці. Вважаємо, що вирішальну роль в оцінці мотивації праці мають матеріальне заохочення та заробітна плата. На нашу думку, мотивація праці, як і її стимулювання, має свою межу, досягнення якої не створює додаткових мотивів до праці. Кожен менеджер має виважено ставитися до визначення факторів мотивації, рівня мотивації й сили впливу факторів вмотивованості працівника [[113], с. 131].

Розвиток санаторно-курортної системи України, як зауважує Н. Фоменко, ускладнений в тому числі через недосконалість податкового законодавства і прорахунки у фінансовій політиці держави. Подібні умови не тільки призводять до подорожчання санаторно-курортних послуг, але і знижують можливості їхнього повного завантаження, а, значить, збільшують збитки галузі [[114], с. 275].

В Україні головним чинником, який впливає на рівень мінімальної заробітної плати, є бюджетний фактор, який нівелює дію усіх інших [[115], с. 14]. Хоча, звернімо увагу, що, намагаючись зберегти кваліфікований персонал, підприємства часто підвищують рівень оплати праці. Це є позитивним фактором, однак, зростання розмірів заробітної плати не характеризує рівень задоволення наявних потреб і провадження заходів щодо вдосконалення існуючої методологічної бази мотивації праці, заснованої на урахуванні національних особливостей. Однією з першочергових проблем сучасних мотиваційних систем на вітчизняних підприємствах є розробка й контроль за дотриманням зростання ефективності праці всіх категорій персоналу.

Разом з тим, зауважимо, що в цілому, видатки на соціальні потреби в країнах континентальної Європи практично подвоїлися з початку 60-х років. Ще відчутніше зростання видатків спостерігалося у Скандинавських країнах. У

---

[113] Витвицька О. Д. Реалізація мотивацій підприємницької діяльності (вітчиз¬няний та зарубіжний досвід) / О. Д. Витвицька // Регіональна економіка. – 2000. – № 1. – С. 127-132.

[114] Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія : навч. посіб. / Н. В. Фоменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 312 с.

[115] Про стан реформування оплати праці : інформ.-аналітич. матер. на засідання НТСЕР [Електронний ресурс] / Федерація профспілок України. – К. : Департамент виробничої політики та колективно-договірного регулювання, 2014. – Режим доступу : http://www.ntser.gov.ua/rishennya-nats-radu/19

країнах Південної Європи, Великобританії та Ірландії зростання видатків було меншим, але також суттєвим [116, с. 102].

Особисті потреби є спонукальним мотивом діяльності людини, мають активний характер та такі напрями розвитку: зростання загального обсягу та розширення видів; якісні зміни в структурі; підвищення потреб усіх соціальних прошарків і груп працюючих та пов'язане з цим вирівнювання соціально-економічних відмінностей у рівні і структурі особистих потреб; наближення особистих потреб до раціональних науково обґрунтованих орієнтирів, з одного боку, із змістовністю і корисністю праці, а з другого – із самовиявленням і самореалізацією працівника. Статусна мотивація характеризує становище працівника у трудовому колективі.

Окремим аспектом аналізованої проблеми вважаємо й те, що підприємствам необхідно формувати культуру праці і певну систему цінностей, яка з часом може стати фундаментом створення національної моделі управління. Існуючі сучасні методи мотивації, на наш погляд, не в повній мірі відповідають розглянутим вище вимогам, а в більшості випадків навіть суперечать їм.

Зауважимо, що діяльність підприємств санаторно-курортного комплексу є одним з найбільш дохідних джерел бюджету в розвинених країнах, які усвідомлюючи важливість профілактичних заходів для здоров'я людини, збільшують фінансування охорони здоров'я та санаторно-курортного обслуговування.

Розглянемо різні, поширені у світі підходи, що застосовується у сфері управління мотивацією праці [117, с. 194].

Англійська модель має дві форми оплати праці: грошову та акціонерну. Працівник може також вкласти свої власні кошти в акції, облігації чи інші цінні папери підприємства і щомісячно, крім заробітної плати, отримувати дивіденди або відсотки на вкладений капітал.

---

[116] Шевчук В. О. Гармонізація податкового законодавства у країнах Європейського Союзу: досвід для України / В. О. Шевчук, Р. Ю. Римарська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 3 (8). – С. 100-111.

[117] Колективні засоби розміщування в Україні у 2016 році : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2017. – 200 с.

Ця система є досить ефективною, оскільки працівники краще працюють для отримання більшого заробітку. При цьому зростають й доходи і прибуток підприємства. На деяких підприємствах відсутня фіксована ставка заробітної плати. Вона повністю залежить від доходів підприємства, що також позитивно мотивує працівників якнайкраще виконувати свою роботу.

Французькій моделі мотивації характерна велика різноманітність економічних інструментів та методів. Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивідуалізації (з огляду на кваліфікацію, якість виконання роботи, мобільність) та індексації (враховується вартість життя).

Застосовують три підходи до оплати праці: для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата; за високу якість роботи працівникам, крім основної заробітної плати, виплачують премії; працівникам надають змогу брати участь у прибутках підприємства, також можлива купівля акцій підприємства.

Шведська модель характеризується солідарною оплатою праці. Задля скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою плата за однакові види праці є рівною. Тобто на будь-якому підприємстві, незалежно від результатів його діяльності, працівники однакової кваліфікації, що виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату.

Німецька модель відзначається соціальною справедливістю і солідарністю, оскільки держава створює рівні умови для всіх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів. На підприємствах поєднується стимулювання праці із соціальними гарантіями. У Німеччині основним елементом оплати праці є єдина тарифна сітка, яка затверджується в межах колективного договору [[118], с. 135].

Узагальнимо положення охарактеризованих моделей у табл. 1.3.

[118] Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – [2-е вид.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

Таблиця 1.3

Особливості систем мотивації праці, які поширені в окремих країнах світу, та специфіка їх врахування на підприємствах санаторно-курортного комплексу *(узагальнено за: [119; 120; 121; 122; 123])*

Країни	Основні фактори мотивації праці	Особливості мотивації праці	Особливості врахування на підприємствах санаторно-курортного комплексу
Японія	Професійна майстерність. Вік. Стаж. Продуктивність праці	Довічне наймання. Разова допомога при виході на пенсію	Окремі види послуг потребують високої професійної майстерності та трудового стажу, а, відповідно, і довгострокової зайнятості персоналу
США	Заохочення підприємницької діяльності. Якість роботи	Поєднання елементів відрядної і погодинної форм. Участь у прибутках. Технологічні надбавки. Система подвійних ставок	В цілях диверсифікації і збільшення обсягів діяльності перспективною є міжгалузева співпраця та змішана (юридична і фізична) зайнятість
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг. Сильна соціальна політика	Залучення заходів соціальної відповідальності (як внутрішньої, так і зовнішньої) до системи мотивації, що в поєднанні з якісним обслуговуванням споживачів формує позитивний суспільний імідж підприємств та персоналу
Великобританія	Дохід. Статусність	Участь у прибутках. Пайова участь в капіталі. Трудова пайова участь. Чиста трудова участь	З огляду на високий внесок працівників у якість та конкурентоспроможність послуг, інколи – володіння власністю (земельні ділянки, об'єкти нерухомості) персонал може брати пайову участь у бізнесі
Німеччина	Якість роботи. Спрямованість на результат	Стимулювання праці. Соціальні гарантії	Забезпечує впровадження і узгодження міжнародних систем і стандартів якості бізнес-процесів, внутрішніх систем мотивації персоналу
Франція	Кваліфікація. Якість роботи. Кількість раціоналізаторських пропозицій	Індивідуалізація оплати праці. Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності. Ініціативність. Додаткові винагороди	Необхідність періодичної атестації персоналу та врахування її результатів при формуванні системи мотивації праці

[119] Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда / А. В. Козаченко // Кадровое дело. – 2012. – № 2. – С. 8-17.
[120] Колот А. М. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.
[121] Корпоративная социальная ответсвенность: управленческий аспект : монография / Под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. – М. : КНОРУС, 2008. – 422 с.
[122] Пахомова Н. В. Корпоративная социалная ответсвенность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2013. – № 2. – Сер. 5. – С. 49-63.
[123] Barney J. B. Learning from Organizational Economics / J. B. Barney, W. G. Ouchi // Classics of Organization Theory. – Boston: Cengage, 2015. – P. 218-224.

На наш погляд, повністю взяти за основу мотиваційної системи підприємства санаторно-курортного комплексу будь-яку із моделей неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва підприємства, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємств, менталітету тощо. Проте, цілком реально запозичити деякі елементи зарубіжних моделей мотивації. Найбільш вдалими моделями можна вважати американську, англійську та французьку. Це можна пояснити тим, що вони поєднують різноанітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Але при цьому наголосимо, що існують можливості врахування особливостей практично всіх з аналізованих моделей на підприємствах санаторно-курортного комплексу.

Це, до прикладу, довгострокова (можливо й довічна) зайнятість, міжгалузева співпраця і т. зв. змішана (за співробітництва юридичних і фізичних осіб – підприємців) зайнятість, пайова участь персоналу в бізнесі (може передбачати франчайзинговий тип створення нових об’єктів бізнесу на об’єктах потенційних працівників), узгодження якості бізнес-процесів, соціальної відповідальності підприємств та систем їх мотивації праці.

Нині філософія і стиль управління швидко змінюються, що потребує нових комбінованих підходів до вирішення проблеми мотивації працівників, які ґрунтуються на останніх досягненнях наук про управління, що включають економічні і соціально-психологічні способи впливу на поведінку персоналу.

Щодо аспекту особливостей мотивації на підприємствах санаторно-курортного комплексу, то слід зауважити, що в економічній літературі не відображено досить багато результатів досліджень у цій сфері. Розподілимо їх на три групи:

1) дослідження у сфері управління персоналом та мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу;

2) дослідження у царині перспектив та засобів інноваційного розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу та узгодження становлення і формування систем мотивації праці на підприємствах галузі;

3) дослідження в частині управління конкурентоспроможністю підприємств санаторно-курортного комплексу та її мотиваційно-кадровою складовою.

Підкреслимо, під час надання послуг у санаторно-курортній сфері відбувається багаторазова взаємодія працівників з клієнтами. Через це якість обслуговування останніх в значній та безпосередній мірі позначається на конкурентоспроможності послуг і діяльності в цілому. Своєю чергою, якість обслуговування залежить від його чіткої відповідності стандартам бізнес-процесів надання послуг. Відтак, предметом мотивування персоналу підприємств все більше стає чітке слідування і дотримання працівником параметрів якості обслуговування. На цих особливостях функціонування та управління мотивацією праці наголошується в багатьох дослідженнях, зокрема, у праці Н. Нєчевої [[124], с. 35]. Тут же акцентується й на професійно-інтелектуальному розвитку персоналу як одному з ключових факторів, що сприяють успіху та розвитку підприємств галузі.

Розвиваючи цю тезу, В. Гриньова та інші вчені стверджують, що у видах економічної діяльності, пов'язаних з наданням послуг населенню, особливо важливим чинником ефективного функціонування і якісного обслуговування споживачів все більше стає розширене відтворення трудового потенціалу, а одним з головних механізмів активізації таких процесів є саме мотиваційні інструменти [[125], с. 61]. Залучення різноманітних мотиваційних інструментів, як зауважує Я. Рофканін, має важливе значення для працівників, що при правильному підході дозволить відчути себе більш цінним для організації, що, як правило, приведе до покращення результатів трудової діяльності [[126], с. 208].

Як описує О. Ільчук, трудовий потенціал є сукупністю здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довготермінового розвитку підприємства. Тому постає проблема взаємозалежності управління персоналом з

---

[124] Нєчева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Нєчева. – Одеса, 2016. – 310 с.

[125] Гриньова В. М. Проблемы мотивации персонала предприятия : монография / В. М. Гриньова, И. А. Грузина. – Харьков : ВД «Инжек», 2007. – 184 с.

[126] Rofcanin Y. Family supportive supervisor behaviours and culture: Effects on work engagement and performance / Y. Rofcanin, M. Las Heras, A. Bakker // Journal of Occupational Health Psychology. – 2017. – 22 (1). – P. 207-217.

оцінюванням ефективності його праці на підприємстві, як результативного показника [[127], с. 170-171]. Разом з тим, не можемо не погодитись, що якість трудового потенціалу становить складну, багатоступеневу категорію і представлена психофізіологічною, соціально-мотиваційною, освітньо-професійною, інтелектуальною, культурною, творчою, духовно-енергетичною та релігійною складовими [[128], с. 222]. Своєю чергою, Н. Гладчак зазначає, що трудовий потенціал підприємства також можна класифікувати за тими ознаками, що й персонал підприємства: кваліфікація, освіта, стать, вік, досвід роботи, доходи. Використання даних класифікацій не характеризує трудовий потенціал підприємств в цілому, але дозволяє отримати детальнішу інформацію про персонал як його носія [[129], с. 81-82]. Тому, як описує Н. Міценко, формування та розвиток трудового потенціалу слід здійснювати шляхом вдосконалення існуючих, розробки та впровадження нових методів управління людськими ресурсами, у тому числі створення ефективної системи мотивації [[130], с. 147].

На особливостях режимів праці, що, своєю чергою, позначаються на управлінні мотивацією персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу наголошує В. Семенов [[49], с. 129]. Зокрема, зазначається про високу працемісткість у галузі, некваліфікований характер праці, невелику заробітну плату, порівняно тривалий робочий тиждень зі спеціальним графіком і режимом праці. Це ускладнює працю в галузі, часто призводить до звільнення працівників за їх власною ініціативою. Відповідно, тут мотивація залежить не стільки від однобічних вимог і заохочень, як від взаємної уваги і партнерства. Лише за такого підходу можливо забезпечити реалізацію таких мотивів, як праця з радістю, наснагою, захопленістю, готовністю виконувати поставлені завдання та

---

[127] Ільчук О. О. Вдосконалення оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства як передумова оптимального управління ним / О. О. Ільчук, Д. С. Драгініч // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.1 – С. 170-174.

[128] Ільчук О. О. Особливості використання та оцінювання трудового потенціалу підприємства сфери послуг / О. О. Ільчук, С. М. Заставна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22 (14). – С. 220-226.

[129] Гладчак Н. В. Сутність трудового потенціалу: теоретичні основи формування дефініцій / Н. В. Гладчак // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – № 33. – Ч. 1. – С. 79-83.

[130] Mitsenko N. G. Motivational mechanism of enterprise labor potential management / N. G. Mitsenko // Theoretical, methodological and practical foundations of human resources management : collective monograph / ISMA University. – Riga : «Landmark» SIA, 2016. – P. 144-153.

приносити користь підприємству. У цьому ж дослідженні звертається увага на ще один важливий аспект. Це відмінності в праці та її мотивації на підприємствах виробничої і невиробничої сфери: на підприємствах реального сектору економіки результати діяльності підприємств більш конкретні, вимірюються обсягами виробленої і реалізованої продукції. Відповідно, вищою є й залежність між цими результатами і виконаною працівниками роботою. Натомість, у невиробничому секторі (до якого відносяться підприємства санаторно-курортного комплексу) результати функціонування неконкретні, більш розмиті, максимально індивідуалізовані та наближені до споживача. Вважаємо, що такі особливості мають місце на підприємствах санаторно-курортного комплексу та визначають творчість змісту і характеру праці, отримуваної від неї віддачі та її результатів.

На нашу думку, забезпечити мотивацію працівників підприємств галузі до творчої праці достатньо складно. Часто не спрацьовують матеріальний підхід до стимулювання праці та особливо – застосування адміністративних механізмів, інструментів та засобів впливу на підлеглих. Натомість, важливо забезпечити працівнику такі аспекти віддачі, як духовність, задоволення потреби у спілкуванні, особистісному розвитку й пізнанню чогось нового.

Виходячи з потреби у високому рівні психологічної мотивації персоналу, звернімо увагу на результати досліджень Т. Санталайнена, які видаються корисними для впровадження саме на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Йдеться про такі інструменти посилення мотивації персоналу підприємств, як систематичне періодичне горизонтальне переміщення працівників по службі, збагачення змісту праці та розширення її меж, структурне планування та застосування гнучких організаційних методів і форм розвитку і навчання персоналу, застосування творчого підходу, створення нових сучасних форм організаційної взаємодії та впровадження виробничо-технологічної демократії [[131], с. 129].

---

[131] Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилейнен, П. Порейне. – М. : Прогресс Универс, 1993. – 214 с.

Підкреслимо, що ефективність практичного впровадження цих форм при управлінні персоналом на підприємствах аналізованої галузі може в значній мірі залежати від впровадження у внутрішньоорганізаційне соціально-трудове середовище низки інституціональних чинників, наприклад, високої ув'язки успіхів та, особливо, невдач у господарюванні з вкладеними власними зусиллями працівника у функціонування підприємства; сприйняття кризового стану чи погіршення параметрів функціонування бізнесу власними недостатніми зусиллями і чіткого переконання, що їх активізація безпосередньо пов'язана зі зміною ситуації на краще; необхідної структури чинників внутрішньої та зовнішньої мотивації до праці. Крім того, активізацію курортно-рекреаційних підприємств можна вважати типовим непрямим індикатором соціального зростання населення, що важливо у формуванні іміджу суспільства, як такого, що підтримує соціальні принципи розвитку [[132], с. 84].

На думку О. Решетняк, визначальним аспектом як функціонування, так і управління персоналом підприємств сфери послуг є те, що вони виступають у більшій мірі соціально спрямованими організаціями [[133], с. 64]. Виходячи з цього, на перший план виходять такі чинники (завдання функціонування підприємств та управління мотивацією праці): відповідність кваліфікації персоналу рівню якості обслуговування споживачів; висока здатність підприємства і його працівників розуміти тенденції розвитку потреб і запитів споживачів (осіб, які оздоровлюються) і адекватно пристосовуватися до умов, що змінюються; висока інформаційно-комунікаційна спроможність і активність працівників підприємства в процесі спілкування з безпосередніми та перспективними клієнтами як перед, під час, так і після отримання комплексу санаторно-курортних послуг. Відповідно, предметом мотивації можуть ставати такі характеристики персоналу, як комунікабельність, вміння вирішувати конфліктні питання, професіоналізм, висока культура спілкування, інформованість,

---

[132] Гопкало Л. М. Концептуальна модель розвитку курортно-рекреаційних підприємств соціального туризму / Л. М. Гопкало// Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – № 1 (1). – С. 83-88.

[133] Решетняк О. І. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг : монографія / О. І. Решетняк. – Харків : Фактор, 2008. – 224 с.

ініціативність.

Визнаючи ці особливості та їх вплив на мотивацію праці на аналізованих підприємствах, додамо, що попит на санаторно-курортні послуги в значній мірі корелює зі станом здоров'я та структурними характеристиками захворюваності населення, передусім, всередині країни, тобто обсягами потреби в його оздоровленні та отриманні тих чи інших рекреаційних послуг. Суттєву роль в скеруванні населення на оздоровлення відіграють й медичний та профспілковий сектори країни, що актуалізує питання міжгалузевого співробітництва, а також чинник ментальності або переконаності населення у потребі та високій ефективності рекреації в покращенні стану здоров'я, збільшенні тривалості та підвищенні рівня якості життя тощо.

На нашу думку, ці характерні для галузі умови позначаються й на управлінні мотивацією праці персоналу підприємств. Предметом мотивації можуть ставати отримання працівниками освіти в суміжних сферах (наприклад, медичній, туристичній, готельно-ресторанній та ін.), налагодженість відносин з представниками медичного і соціального секторів держави, активність в популяризації санаторно-курортних послуг і т. ін.

Безпосереднім підтвердженням таких висновків, а також продовженням досліджень в цьому аспекті проблеми, яка аналізується, є праці, де предметом розгляду є бізнес-процеси підприємств санаторно-курортного комплексу. Так, на такій специфічній характеристиці функціонування підприємств санаторно-курортного комплексу, як різноманітність видів економічної діяльності (надання лікувальних послуг, розміщення та проживання, харчування, додаткові супутні послуги), що утворюють їх технологічний процес, зауважує В. Царенко [46, с. 14]. Відповідно, комплексний і збалансований розвиток всіх напрямів діяльності аналізованих підприємств також позначається і на специфіці управління їх персоналом та мотивацією праці, обумовлює характер системності формування мотиваційного механізму праці, проте, із урахуванням обмежень зростання ефективності управління персоналом закладів санаторно-курортного сектору економіки.

У своїй праці Н. Мінчак [134, с. 385-386] наголошує на важливості безпосередньо управлінського персоналу в керуванні розвитком підприємств санаторно-курортного комплексу. Відтак, належна мотивація праці має бути сформованою саме для цієї категорії працюючих. В якості інструменту оцінювання та, відповідно, прийняття рішення про ефективність праці і її мотивації пропонується калібрація як порівняння результатів праці і компетентностей працівників. За результатами калібрації приймаються рішення відносно доцільності та перспективних засобів подальшого мотивування працівників, якими можуть бути витрати на оплату праці і соціальні заходи, безпеку здоров'я і праці, матеріальне стимулювання, підвищення кваліфікації і навчання персоналу. На наш погляд, керівники підприємств галузі дійсно відіграють визначальну роль в забезпеченні їх розвитку. Втім, в значній мірі якість послуг, а через неї й обсяги їх надання (реалізації) та результати господарювання визначаються працею інших категорій персоналу, у т. ч. робітників. Таким чином, ефективна система мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу має спрямовуватися на формування належних стимулів і мотивів до високоефективної праці всіх працівників підприємств, хоча й з верифікованим та диверсифікованим підходом.

Щодо другого напряму досліджень, який стосується аспектів інноваційного розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу та узгодження становлення і розвитку систем мотивації праці на підприємствах галузі, то в них простежуються ознаки схожості. На чільне місце серед таких поставимо необхідність та безальтернативність інноваційного шляху розвитку підприємств галузі. Головними аргументами на користь такого висновку, крім безпосереднього зв'язку між впровадженням інновацій та конкурентоспроможністю бізнесу, є необхідність інновацій, пов'язаних з медичною діяльністю, покращенням і впровадженням нових пристроїв для лікування хворих, модернізацією і благоустроєм територій, водних та інших

---

134 Мінчак Н. Д. Формування моделі управління розвитком і використання людських ресурсів підприємств санаторно-курортної сфери / Н. Д. Мінчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.2. – С. 380-386.

об’єктів, організаційно-управлінськими процесами керування і розвитку санаторно-курортних комплексів [135, с. 19].

У праці М. Ковача [136, с. 60] склад перспективних напрямів інноваційної діяльності на підприємствах санаторно-курортного комплексу доповнено соціальними (орієнтованими на задоволення потреб специфічних соціальних верств населення), юридичними (удосконалення інституційно-правового базису господарської діяльності в галузі і її підгалузях, окремих видах діяльності з надання санаторно-курортних послуг), інформаційними (впровадження ІТ-забезпечення просування послуг на ринок), екологічними та політичними інноваціями. Більше того, наголошується й на напрямах впливу інноваційної активності на управління персоналом підприємств галузі. Зокрема, йдеться про важливість підтримки активізації і стимулювання інноваційної активності працівників підприємств. Це дійсно важливий аспект в якості як особливостей функціонування і розвитку підприємств та предмету мотивування, так і впровадження інноваційних підходів в рамках мотиваційного механізму всередині підприємства.

В дослідженні Н. Куреда та Ю. Юхновської простежується акцент на важливості та необхідності розробки і впровадження організаційно-інституційних інновацій на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Йдеться, зокрема, про запровадження сучасних і ефективних взаємовідносин з-поміж елементів ринку лікувально-оздоровчого туризму, вигідних для всіх учасників співпраці. Такі елементи класифіковані в групи: виробників продукції (надавачів послуг) для лікувально-оздоровчих послуг, суб’єктів санаторно-курортного комплексу, суб’єктів ринку виробництва і надання туристичних та суміжних послуг [137, с. 73-74]. На переконання науковців, застосування

---

135 Асланов Д. И. Инвестирование инновационной деятельности в санаторно-курортных комплексах: на примере санаторно-курортного комплекса Кавказских минеральных вод : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит», 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика, организация, управление предприятиями, отраслями, комплексами сферы услуг) / Д. И. Асланов. – Екатеринбург, 2003. – 28 с.

136 Ковач М. Й. Концептуальні основи інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства регіону / М. Й. Ковач // Економіка і регіон. – 2011. – № 3 (30). – С. 58-63.

137 Куреда Н. М. Взаємозв’язок економічних інтересів суб’єктів на ринку лікувально-оздоровчого туризму України / Н. М. Куреда, Ю. О. Юхновська // Інфраструктура ринку. – 2016. – Вип. 2. – С. 72-77.

інноваційних підходів до інтеграції та економічного співробітництва в цій сфері сприятиме розвитку і значному поглибленню місткості внутрішнього ринку санаторно-курортних послуг, створенню локальних інтегрованих структур і систем, значному підвищенню фінансово-економічної і соціальної ефективності функціонування підприємств галузі, а також позначатиметься на покращенні управлінських процесів, у т. ч. в сфері управління і розвитку персоналу.

Загалом поділяючи наведені висновки та аргументи, зауважимо, що суттєвого потенціалу інтеграції і співробітництву надає участь держави у цих процесах, особливо з огляду на в значній мірі соціальний характер послуг, нижчу частку витрат саме на рекреацію і оздоровлення (в порівнянні з проживанням, харчуванням, транспортуванням і т. ін.) в структурі вартості послуг, наявність природно-рекреаційного потенціалу та значну частку невикористовуваних його об'єктів і можливостей. Зауважимо, що, з огляду на мотиваційні аспекти, реалізація проектів державно-приватного партнерства або створення різного роду кластерів, інтегрованих структур, передбачає утворення органу з управління цими процесами. Власне, робота чи керівництво такими структурами може слугувати одним з інструментів мотивації праці на підприємствах галузі. Саме під терміном «кластер» [138, с. 42] розуміємо галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоздатності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіону. Тобто успішний розвиток підприємств санаторно-курортного типу повинен підкріплюватися соціально-економічним розвитком регіону, і, як зазначає М. Оборін [139, с. 62], показники індексу цін, доходів населення та ін. можна використовувати для оцінки соціально-економічної складової мотивації праці. Варто зауважити, що впровадження соціально-економічних індикаторів інтегрованості ринків в моніторинг того чи іншого регіону дозволить визначити загальні параметри для формування і

---

138 Ленчук Е. Б. Кластерный подход в стратегии инновационного развития зарубежных стран / Е. Б. Ленчук, Г. А. Власкин // Проблемы прогнозирования. – 2010. – № 5. – С. 38-51.

139 Оборин М. С. Тенденции развития рынка санаторно-курортных услуг Центрального федерального округа / М. С. Оборин // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2015. – № 3. – Т. 9. – С. 60-68.

реалізації кадрового потенціалу [[140], с. 209].

Ще ширший спектр інструментів та заходів в частині інноваційної активності підприємств санаторно-курортного комплексу подається в дослідженні І. Бойка [[141], с. 38-46]. Тут йдеться і про систему поінформування клієнтів, і про використання можливостей маркетингових технологій, і про формування й ефективне використання медичного та обслуговуючого персоналу, і про урізноманітнення методів лікування, і про модернізацію аквазон, і про розширення спектру додаткових відпочинково-розважальних послуг та ін.

Визнаючи високу доцільність активізації діяльності підприємств аналізованої галузі за цими напрямами, що тісно корелює зі зміцненням їх конкурентоспроможності, додатково наголосимо на ролі персоналу в підтримці керівництва підприємств щодо впровадження та розвитку таких заходів, а також в реалізації власної активності щодо ініціювання нововведень, розробки раціоналізаторських пропозицій та впровадження інновацій у господарську практику. Це ще раз доводить необхідність достатньої матеріальної винагороди за інноваційну активність персоналу, яка може проявлятися у вигляді надбавок та доплат до основної частини заробітної плати за розробку актуальних раціоналізаторських пропозицій, а також за високу активність і віддачу з виконання певних функцій і завдань, які стосуються реалізації підприємством комплексу заходів інноваційного розвитку. Але для цього, звісно, на підприємстві повинна бути впроваджена відповідна Програма заходів інноваційного розвитку діяльності, а також Додаток до трудової угоди із прописаним комплексом стимулюючих засобів та умов преміювання (з відповідними кількісними показниками і відсотковими параметрами).

Розроблені на підприємствах системи преміювання можуть бути націлені на стимулювання росту виробітку або на обмеження цього росту (регресивні

---

[140] Щербакова О. Ю. Вопросы взаимодействия потребностей кадрового потенциала региона и спроса рынка труда / О. Ю. Щербакова // Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 1 (10). – С. 207-209.

[141] Бойко І. Д. Діагностичні критерії виділення та класифікаційна схема туристичних лікувально-оздоровчих закладів / І. Д. Бойко, О. А. Книш // Географія та туризм. – 2014. – Вип. 30. – С. 38-46.

системи преміювання) [142, с. 109]. В свою чергу, для практичної реалізації нематеріальної мотивації праці важливим є чітке взаєморозуміння і взаємодія між керівництвом і персоналом [143, с. 136]. Тобто система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складові. Зрозуміло, що для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різноманітні стимули і для цього потрібно враховувати безліч аспектів, починаючи з особливостей характеру працівників і закінчуючи їх прагненням професійного самовираження. Використання нематеріальних методів мотивації дасть змогу працівникам не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму матеріальну складову мотивування [144, с. 39]. Збільшення на підприємстві вмотивованих працівників надає більше можливостей керівництву щодо його ефективного використання.

Разом з тим, в умовах сьогодення матеріальному стимулюванню працівників підприємств, як основній складовій частині загальної системи мотивації, притаманні риси попередньої адміністративно-командної системи господарювання. Через часто недоопрацьовану мотиваційну систему (якщо така є на підприємстві) отримуємо систему, котра перестала виконувати свою головну стимулювальну функцію і перетворилась на звичайну надбавку до посадового окладу. Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до зрівнювання в системі преміювання [145, с. 271].

Досліджуючи аспект підвищення рівня доступності (який на сьогодні

---

142 Побережна Н. М. Напрямки удосконалення систем оплати праці персоналу підприємства / Н. М. Побережна, М. С. Пантелеєв, А. Г. Чижик // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2015. – № 25 (1134). – С. 104-110.

143 Парсяк В. Н. Мотиваційне управління в сфері малого підприємництва : монографія / В. Н. Парсяк. – Херсон : ОЛДІ-Плюс, 2003. – 186 с.

144 Нікіфорова Л. О. Застосування методів нематеріальної мотивації персоналу / Л. О. Нікіфорова, О. В. Мельник // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти : матеріали міжнар.наук.-практ. конф. (24-25 травня 2012 р.). – Дніпропетровськ : Біла, 2012. – С. 38-40.

145 Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 3. – С. 271-278.

вельми актуальний для країн з невисоким рівнем достатку громадян з огляду на доволі високу вартість відпочинку та супутніх до нього витрат – транспортування, проживання, харчування і т. ін.) послуг санаторно-курортного комплексу для населення, Н. Влащенко доходить до висновку, що одним з перспективних напрямів інноваційної діяльності підприємств галузі може стати їх взаємодія з фінансово-кредитними структурами, міжнародними та вітчизняними фондами медичного і соціального страхування, страховими компаніями [[146], с. 492-493].

Однією з визначальних особливостей функціонування санаторно-курортного комплексу науковець вважає високу зацікавленість держави в оздоровленні та лікуванні громадян в цілях покращення здоров'я, збільшення тривалості життя та формування інтелектуально-кадрового капіталу нації. Для цього держава має реалізувати низку ефективних інструментів і заходів, серед яких широкого поширення у світовій практиці набув інструмент відпускних чеків, які підприємства санаторно-курортного комплексу відпускають підприємствам і організаціям. Останні, придбаваючи їх, отримують податкові преференції в розмірі витрачених сум та надають ці чеки своїм працівникам за вартістю, яка складає 70-80% від номінальної. Таким чином, у виграші залишаються всі: держава, підприємства всіх форм власності, підприємства санаторно-курортного комплексу, населення (споживачі послуг). Водночас, у діяльності підприємств санаторно-куроротного комплексу існує загальна проблема, яка присутня майже на всіх підприємствах даного типу – це слабкість управління.

На нашу думку, ці особливості санаторно-курортної сфери позначаються і на специфіці в управлінні та мотивації персоналу. До прикладу, працівники апарату управління підприємств можуть стимулюватися за успішне лобіювання різного роду програм та проектів у органах влади і державного управління, особливо, місцевих, отримання підприємством вигоди від співробітництва з

[146] Влащенко Н. М. Розвиток санаторно-курортного комплексу регіону: соціально-економічний аспект : монографія / Н. М. Влащенко. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 151 с.

фінансово-кредитними установами, страховими фондами і компаніями. Особливо високим може бути рівень мотивування за співробітництво з зарубіжними фондами медичного страхування в цілях популяризації через ці структури послуг вітчизняних санаторно-курортних комплексів.

Звернімо увагу й на третю групу особливостей мотивації на суб'єктах санаторно-курортного комплексу, які стосуються напрацювань у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств санаторно-курортного комплексу та його впливу на мотиваційну складову. Так, А. Краєвська визначає такі головні конкурентні переваги підприємств санаторно-курортного комплексу: наявність сучасного діагностичного та медичного обладнання, лікарських засобів, висококваліфікованих медичних працівників, авторських програм лікувально-оздоровчого процесу та їх поєднання з природними лікувальними факторами [147, с. 68]. При цьому науковець переконана, що це лише частина справи. Інша, не менш вагома, полягає у наявності кваліфікованого та добре підготовленого персоналу, адже особливість галузі – безпосередній контакт споживачів послуг з обслуговуючим їх персоналом. Фактично процес обслуговування є невід'ємною частиною продукту підприємств галузі.

Погоджуючись з високою роллю персоналу в забезпеченні конкуренто-спроможності послуг та безпосередньо підприємств санаторно-курортного комплексу, звернімо увагу на висвітлений вище аспект авторських методик та програм лікувально-оздоровчого процесу. Вважаємо, що наявність таких програм (за умови їх високої ефективності та популярності) може стати важливою конкурентною перевагою підприємств. Відтак, важливо враховувати цей аспект в системі мотиваційного механізму підприємств. Підприємства можуть запрошувати до штату персоналу відомих своїми нестандартними, прогресивними підходами до лікування медичних фахівців і в якості компенсації (за спільне користування перевагами) пропонувати високий рівень оплати праці та додатковий заробіток від обсягу реалізованих послуг.

---

147 Краєвська А. С. Конкурентні переваги організації як основа стратегії розвитку санаторно-курортного підприємства / А. С. Краєвська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 4. – С. 66-70.

У дослідженні В. Петрова [[148], с. 370] зазначено, що конкурентні переваги підприємств санаторно-курортного комплексу об'єднано в такі п'ять груп: (1) ресурсні, (2) технологічні, (3) інноваційні, (4) глобально-конкурентні (пов'язані з дотриманням високих стандартів бізнес-процесів), (5) культурні (обумовлені унікальністю території). Як бачимо, у поданій структурі відсутній чинник персоналу та його ролі в обслуговуванні споживачів послуг, що вважаємо похибкою моделі. Підтримуємо висновки науковців, які вважають, що зміцнення конкурентоспроможності послуг підприємств санаторно-курортного комплексу потребує розробки відповідної сучасної концепції санаторно-курортної діяльності з урахуванням таких аспектів, як організація, планування, мотивація, контроль, ціноутворення, якість послуг, ефективність, економічна безпека і т. д.

Таким чином, на нашу думку, зростає важливість якісного стратегічного планування розвитку санаторно-курортного бізнесу, в основі якого – досконала бізнес-модель. Це визначає додаткову якість предмету мотивації персоналу – здатність працівника визначати, формувати і застосовувати стандарти якості обслуговування споживачів, налагоджувати безперервний технологічний процес, розширювати базу комерційно-господарської співпраці (у т. ч. із закордонними партнерами), що загалом приводить до підвищення рівня якості послуг і досягнення їх справедливо-високої вартості.

У праці В. Пеліщенко [[55], с. 49-50] стверджується, що конкурентний потенціал підприємства санаторно-курортного комплексу формується з таких часткових складових цього потенціалу, як потенціал менеджменту, рекреаційний, фінансовий, маркетинговий, іміджевий та інноваційний потенціали. В загальному таку структуру можна вважати оптимальною, проте, потенціал менеджменту визначають лише два показники: коефіцієнт посадового досвіду (сумарний стаж роботи управлінця, розділений на 60 місяців) та коефіцієнт кваліфікації управлінських працівників (співвідношення сукупної величини кваліфікаційно-освітнього рівня та загальної чисельності працівників апарату

[148] Петрова В. В. Дослідження конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного типу в Харківському регіоні / В. В. Петрова, Л. В. Щербина // Комунальное хозяйство городов : науч.-тех. сб. – 2016. – № 83. – С. 368-374.

управління підприємства). Відповідно, ця складова потенціалу конкурентоспроможності не охоплює роботу персоналу та якість обслуговування, що вважаємо некоректним. Попри це, підкреслимо, запропоновані науковцем коефіцієнти мають право на застосування в якості доповнення до критеріїв розподілу мотиваційних благ, але не лише для управлінського, але й інших категорій персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу.

Наявна низка досліджень, де переконливо доводиться, що всі фактори і чинники конкурентоспроможності послуг підприємств санаторно-курортного комплексу, які застосовувалися донедавна та вважаються традиційними, створюють лише основу конкурентоспроможності. Натомість, її ефективно працюючою надбудовою є застосування сучасних інтернет-маркетинг комунікацій, як це описує, наприклад, А. Страшкова [[149], с. 79-80], де до перспективних ідей у цій сфері віднесено телемедицину (застосування сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій для дистанційної діагностики захворювань і формування плану лікувально-оздоровлюючих процедур) та e-mail-маркетинг (формування бази даних електронних адрес потенційних споживачів послуг, їх позиціонування і започаткування комунікації з подальшим забезпеченням інтересу, лояльності та довіри до підприємства і його послуг).

Підприємствам санаторно-курортного комплексу варто не лише адаптуватися до сучасних світових тенденцій, але й намагатися випередити підприємства-лідери галузі. А для цього потрібні кадри відповідної кваліфікації, які є фахівцями з управління IT-послугами або здатні співпрацювати з відповідними експертами. Тому розвиток таких характеристик може виступати важливим об’єктом стимулювання праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу.

Узагальнимо охарактеризовані вище особливості функціонування та розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу та їх вплив на мотивацію

---

[149] Страшкова А. К. Особливості маркетингових комунікацій у санаторно-курортній сфері / А. К. Страшкова // Управління розвитком. – 2014. – № 13 (176). – С. 78-80.

праці в аналізованих підприємствах на рис. 1.4.

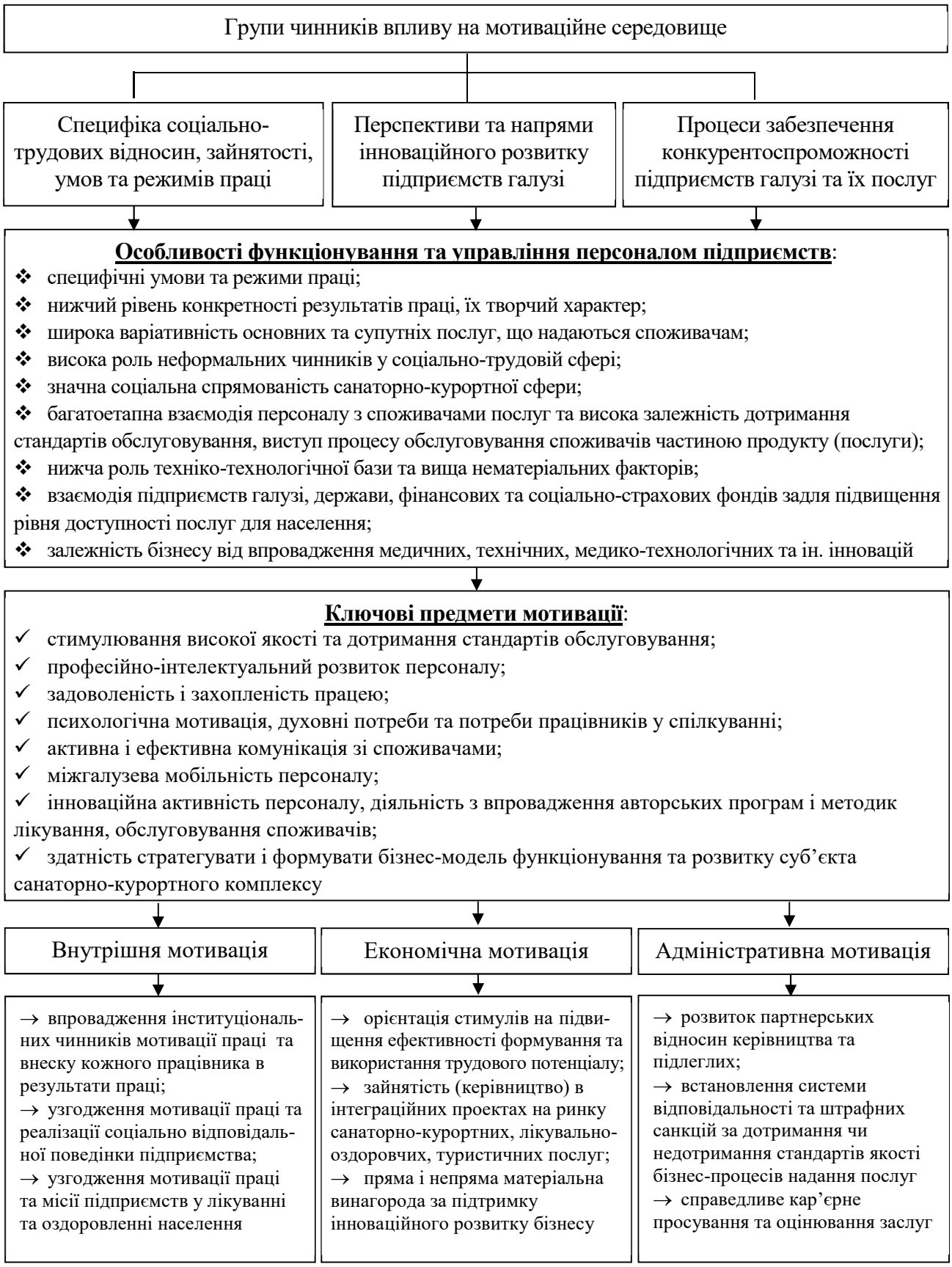


Рис. 1.4. Особливості функціонування та управління персоналом, ключові предмети та складові мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Головним чином, на управління мотивацією персоналу впливають чинники соціально-трудових відносин, зайнятості, умов та режимів праці, які безпосередньо характерні для цього виду економічної діяльності.

Втім, не менш вагомим є вплив чинників, пов'язаних із інноваційним розвитком підприємств, який слід обов'язково враховувати при формуванні мотиваційного поля. Визначають особливості мотивації на підприємствах санаторно-курортного комплексу і плани та заходи керівництва щодо зміцнення конкурентних позицій бізнесу. Це важливо з огляду на те, що персонал є одним ключових факторів конкурентоспроможності підприємства, тому його слід належним чином мотивувати.

В сукупності ці чинники позначаються на особливостях функціонування і управління персоналом підприємств аналізованої галузі, а, відтак, визначають ключові предмети мотивації, у відповідності до яких обираються специфічні для підприємств санаторно-курортного комплексу мотиви в рамках внутрішньої, економічної та адміністративної мотивації.

Подальше удосконалення як теоретично-методичних засад, так і прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу має базуватися на результатах аналізу поточного стану справ у цій сфері безпосередньо на підприємствах галузі, що є предметом наступного розділу дослідження.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ У ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

2.1. Передумови управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування

Ефективність мотивації праці та управління нею в значній мірі залежать від стану розвитку галузі та її підприємств, зовнішніх чинників, умов, а також усталених практик соціально-трудової сфери, формування та використання персоналу підприємств галузі. Саме тому важливо оцінити та врахувати особливості сучасного періоду розвитку санаторно-курортного комплексу України та управління мотивацією праці на його підприємствах.

Ринок санаторно-курортних послуг в Україні представлений широким спектром послуг, що обумовлено постійною потребою в них. Природно-кліматичні умови сприяють розвитку цього ринку, однак, існує змінний характер рівня потреби послуг санаторно-курортних закладів, що спричинено впливом різного виду факторів. Попри це, ринок санаторно-курортних послуг України є важливим для економічного розвитку держави, тому дослідження даної проблематики викликає значну зацікавленість в наукових колах [[150], с. 21]. Ще з позаминулого століття добре відомими стали кліматичні курорти Південного узбережжя Криму, бальнеологічні курорти Прикарпаття та Закарпаття, Поділля, Полтавщини, грязьові курорти Криму та Одещини, які зазнали значного розвитку у ХХ ст. Система санаторно-курортних підприємств розвивалась в межах державної системи охорони здоров`я, її послуги були соціально орієнтованими і достатньо дешевими для громадян (за рахунок фонду соціального страхування та інших джерел

[150] Коваленко Н. О. Аналіз ринку санаторно-курортних послуг України / Н. О. Коваленко // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7. – № 4. – С. 21 27.

фінансування) [151, с. 18].

Проте, в сучасних умовах стримуючими факторами розвитку санаторно-курортної галузі є низький рівень добробуту населення, застаріла нормативно-правова база, слаборозвинута система інформаційного забезпечення, відсутність соціальних механізмів впливу на розвиток цієї галузі. Разом із тим, головним спрямовуючими вектором тут виступають бізнес-інтереси та інвестиційні можливості власників (засновників) об'єктів санаторно-курортного комплексу. У сучасній системі охорони здоров'я, яка є регульованим середовищем, держава повинна контролювати доступність послуг лікарів та здійснювати заходи щодо ефективності профілактики захворювань, гарантуючи всім громадянам визначений обсяг медичної допомоги [152, с. 169].

Варто зауважити, що низка об'єктів вимагає значних фінансових ресурсів на відновлення та ремонт матеріально-технічної бази та медичного обладнання, що унеможливлюється складністю отримання кредитів; сезонність споживання санаторно-курортних послуг у зимовий період призводить до функціонування закладів на межі виживання; непродумана цінова політика на рекреаційно-оздоровчі послуги відлякує споживачів та підштовхує більш заможних українців відпочивати на зарубіжних курортах; керівництво санаторно-курортним закладом покладено на головного лікаря, а не на фахівця зі спеціальної менеджерською освітою, що робить процес управління неефективним; відсутність системи мотивації персоналу позначається на плинності кадрів та, відповідно, знижує якість обслуговування [153, с. 201].

Зазначимо, що важливою складовою будь-якої організації, є максимально ефективне залучення людських, матеріальних та грошових

---

151 Тіміргалєєва Р. Р. Здравниці як важливий суб'єкт регіонального ринку санаторно-курортної галузі: сучасний стан / Р. Р. Тіміргалєєва, О. К. Ланковська // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2013. – № 12 (58). – С. 18-22. – (Сер. Економіка та менеджмент).

152 Коваленко Т. Ю. Державне регулюваннясанаторно-курортного забезпечення дітей в Україні: актуальність проблеми в умовах медичної реформи / Т. Ю. Коваленко // Держава та регіони. – 2013. – № 1. – С. 168-172. – (Сер. Державне управління).

153 Галасюк С. С. Сучасний стан розвитку санаторно-курортної бази України / С. С. Галасюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 15. – С. 197-202.

ресурсів для досягнення бажаних поставлених цілей [154, с. 13].

Україна є надзвичайно привабливою для споживачів саме санаторно-курортних послуг і посідає одне з провідних місць в Європі щодо забезпечення курортними лікувальними ресурсами, в тому числі такими унікальними, як-то кліматичні зони морського узбережжя та Карпат, а також мінеральні води та лікувальні грязі практично всіх відомих бальнеологічних типів [155, с. 93].

Ринок санаторно-курортних послуг є одним із пріоритетних ринків та напрямів розвитку держави в економічно розвинутих країнах. Це зумовлено не тільки економічною складовою, яка формується внаслідок надання послуг, але також і проведенням оздоровчих заходів, які надають можливість покращити ситуацію у сфері охорони здоров'я у державі.

Процес надання послуг споживачам в Україні регулюється багатьма нормативно-правовими актами, до яких відносять: Конституцію України (ст. 42), Цивільний кодекс України (ст. 901-907), Закон України «Про захист прав споживачів» (ст. 10, 12-13, 17, 20) та постанови Кабінету Міністрів України (№ 313 від 16.05.1994 р., № 1248 від 21.12.2005 р., № 903 від 10.11.1995 р., № 684 від 01.09.2003 р., № 720 від 09.09.2005 р. та ін.). Правовим, організаційним та соціально-економічним підґрунтям, на якому базується надання послуг санаторно-курортними підприємствами в Україні, є Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 р. (зі змінами та доповненнями), згідно якого санаторно-курортні заклади – це заклади охорони здоров'я, що розташовані на територіях курортів і забезпечують надання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів[156], Національний стандарт України «Послуги туристичні, засоби розміщення» (ДСТУ 4527:2006), Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів

---

[154] Ahsan H. Assessing the Effect of Training on Employee's Performance in Nigeria Hotel Industry: A Case Study of Sheraton Hotel and Resorts Lagos / H. Ahsan // Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies. – 2016. – 5.4. – P. 13-25.

[155] Вуйцик О. І. Роль і місце рекреаційно-туристичного комплексу в структурі економіки України / О. І. Вуйцик // Вісник Львівського національного університету ім. Ів. Франка.–2008. – Вип. 39. – С. 87-95.– (Сер. Економіка).

[156] Про курорти : Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2026-14

природно-заповідного фонду України (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 06.08.2008 р. № 1088-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів»), Концепція Загальнодержавної програми розвитку санаторно-курортної галузі на період до 2017 року, розроблена відповідно до постанови Верховної Ради України від 5.03.2009 р. № 1077[157], Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року[158] щодо формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави загалом, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі.

Концепція та аналіз регуляторного впливу щодо програми розвитку санаторно-курортної галузі описано в Концепції Загальнодержавної програми розвитку санаторно-курортної галузі на період до 2017 року, а також Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Реалізація зазначених стратегічних орієнтирів сприятиме покращенню стану інфраструктури санаторно-курортної галузі і лікувально-оздоровчих місцевостей, забезпеченню економічної стабільності та прибутковості всього санаторно-курортного комплексу, а також підвищенню рівня надання санаторно-курортних послуг і покращенню конкурентоспроможності вітчизняної санаторно-курортної сфери на міжнародному ринку[157].

Санаторно-курортна галузь традиційно розглядається як складова сфери туризму і є однією з найбільш високоприбуткових галузей сучасної світової економіки. Водночас, наголосимо, що невикористаний потенціал веде до недоотримання доходів, котрі являють собою резерви для підвищення ефективності функціонування рекреаційної галузі і повинні послужити основою

---

[157] Концепція Загальнодержавної програми розвитку санаторно-курортної галузі на період до 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://moz.gov.ua

[158] Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua

для вибору стратегічних пріоритетів подальшого розвитку туристично-рекреаційної діяльності [[159], с. 13].

У табл. 2.1 наведено узагальнену класифікацію суб'єктів ринку санаторно-курортних послуг України.

Таблиця 2.1

Класифікація суб'єктів ринку санаторно-курортних послуг України

(складено за [146; 150; 160; 161; 162; 163])

Класифікаційні ознаки	Види суб'єктів
Профіль	Однопрофільні (монопрофільні); багатопрофільні
Спеціалізація	Загальнотерапевтичні; спеціалізовані (санаторії)
Тип	Санаторії та пансіонати з лікуванням; санаторії-профілакторії; будинки та пансіонати відпочинку; бази та інші заклади відпочинку; дитячі оздоровчі табори та ін.
Функція	Санаторно-курортні; оздоровчі
Період функціонування	Цілорічні; сезонні
Цільовий сегмент	Для дорослих; для дорослих з дітьми; для дітей
Місце розташування	Курортного типу; некурортного типу
Термін перебування	1-2-денне; тривале - 3 дні й більше; тривале й 1-2-денне
Форма власності	У власності фізичної особи-підприємця; приватне підприємство; комунальне підприємство; державне підприємство; змішаної форми власності
Мета та характер комерційної діяльності	Комерційні; некомерційні
Правовий та економічний статус	З повною правовою та економічною самостійністю; дочірні підприємства; філії; представництва; відокремлені підрозділи
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство; приватне підприємство; товариство з обмеженою відповідальністю; товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство; об'єднання підприємств
Медичний профіль	Для лікування захворювань органів кровообігу, травлення, обміну речовин, хвороб нервової системи, опорно-рухового апарату, органів дихання нетуберкульозного характеру, жіночої статевої сфери, шкіри, нирок, сечовивідних шляхів тощо

[159] Барлыбаев А. А. Санаторно-курортный комплекс как драйвер регіонального развития / А. А. Барлыбаев, Г. М. Насыров и др. // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №11. – С. 12-15.

[160] Ведмідь Н. І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств [Електронний ресурс] / Н. І. Ведмідь // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 238. – С. 9-13. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid2.htm

[161] Ведмідь Н. І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління : монографія / Н. І. Ведмідь. - К. : КНЕУ, 2013. – 353 с.

[162] ДСТУ 4527: 2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://document.ua

[163] Никитина О. А. Исследование процессов функционирования и стратегического развития региональных санаторно-курортных комплексов : монография / О. А. Никитина. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 166 с.

Основним видом послуг, які надаються на ринку санаторно-курортного комплексу, є сукупність заходів, направлених на оздоровлення людини. Поряд з цією послугою, санаторно-курортними закладами надаються супутні послуги, які взаємопов'язані і реалізуються паралельно з оздоровленням. До таких послуг відносять сукупність заходів, які стосуються задоволення побутових потреб споживача, культурно-розважальні заходи та послуги з надання якісного харчування [[150], с. 23].

У національній санаторно-курортній галузі впродовж багатьох років закріпилась тенденція до зменшення кількості оздоровчих і санаторно-курортних закладів [[164], с. 18]. Сьогодні в Україні працює трохи більше півтисячі санаторіїв і пансіонатів з лікуванням (у 2005 р. їх було 524, а в 2001 р. – 555), і лише 277 санаторіїв-профілакторіїв (при показнику 300 і більше у попередні роки)[165].

Аналогічна ситуація склалася і з будинками відпочинку, турбазами, дитячими оздоровчими закладами. Нині санаторно-курортна галузь України не має єдиної структури і розосереджена між різними міністерствами, відомствами, акціонерними товариствами, громадськими організаціями та іншими структурами. У зв'язку із цим розвиток санаторного напряму як окремої складової системи реабілітаційної медицини в державі відбувається безсистемно та відокремлено.

Підкреслимо, що у складі санаторно-курортних закладів України в 2016 році функціонувало 1214 підприємств та 508 закладів у власності фізичних осіб-підприємців, що відповідно склали 70,5% та 29,5% в загальній кількості суб'єктів цієї сфери бізнесу. Динаміка кількості санаторно-курортних закладів України та наявних в них ліжко-місць упродовж 2009-2016 років подана у табл. 2.2.

---

[164] Гаман П. І. Державне регулювання розвитку рекреаційної сфери Карпатського регіону України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління»/ П. І. Гаман. – К., 2009. – 36 с.

[165] Туризм в Україні : статистичний бюллетень / Державна туристична адміністрація України. – К., 2006. – 48 с.

Таблиця 2.2

Кількість санаторно-курортних закладів України у 2009-2016 рр.

(складено за [117, с. 11; 166, с. 11])

(од.)

Види закладів	Роки								2016 р. до 2009 р.		Середньорічні темпи зміни, %
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	відхилення, +/-	темпи зміни, %	
Санаторії	460	456	453	445	440	187	184	172	-288	37,4	89,9
у тому числі дитячі	171	168	167	161	158	117	111	107	-64	62,6	93,9
Пансіонати з лікуванням	53	54	55	39	37	16	14	12	-41	22,6	83,7
Санаторії-профілакторії	252	234	224	185	165	118	79	63	-189	25,0	82,7
Будинки і пансіонати відпочинку	290	290	280	286	271	90	76	73	-217	25,2	86,7
Бази та інші заклади відпочинку	1940	1948	1979	1925	1903	1367	1372	1265	-675	65,2	94,7
Заклади 1-2 денного перебування	40	29	21	17	13	12	11	10	-30	25,0	82,5
Загальна кількість закладів	3041	3011	3012	2897	2829	1928	1863	1722	-1319	56,6	92,2
Кількість місць/ліжок, тис.	482	449	445	421	407	271	270	239	-243	49,6	90,5
Середній розмір закладу, місць	159	149	148	145	144	141	145	139	-20	87,6	98,1

Наведені дані відображають загальне скорочення кількості санаторно-курортних закладів та ліжко-місць в них як в цілому, так і за всіма структурними групами. Ця тенденція простежується за весь період реформування санаторно-курортної сфери України – з 1995 року. За період 2009-2016 рр. відбулося зниження кількості санаторно-курортних закладів на 1319 од. та кількості ліжко-місць в них на 243 тис. місць.

---

[166] Колективні засоби розміщування в Україні у 2015 році : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2016. – 200 с.

Протягом останніх п’яти років кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів має тенденцію до зменшення через нестабільну фінансову ситуацію на внутрішньому ринку країни.

У 2014-2016 рр. одним із чинників, який вплинув на згортання мережі закладів, що надають послуги на ринку санаторно-курортного обслуговування, і відповідно через який відбулось зменшення кількості оздоровлених у цих закладах людей, стала окупація АР Крим, де знаходилась значна кількість оздоровчих комплексів, і куди направлялась через профспілкові путівки левова частка відпочивальників. Аналогічна ситуація відбулась на сході України – на частині Донецької та Луганської областей, де у зв’язку з воєнними діями припинено функціонування багатьох закладів оздоровчого типу [[150], с. 23].

Л. Гальків та О. Сорочак, застосувавши інструментарій статистики, довели наявність диспропорцій на регіональних ринках санаторно-курортних і оздоровчих послуг[167]. Автори розподілили регіони України на 6 кластерів за рівнем розвитку санаторно-курортних закладів:

- Донецька, Івано-Франківська (кліматичні, бальнеологічні курорти), Київська (кліматичні, бальнеологічні), Харківська (бальнеологічні) області;

- Житомирська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька області;

- Кіровоградська, Луганська, Хмельницька області;

- Волинська, Сумська, Черкаська, Чернігівська області;

- Дніпропетровська, Запорізька (кліматичні, бальнеологічні), Миколаївська (кліматичні), Одеська (кліматичні, бальнеологічні), Херсонська (кліматичні, бальнеологічні) області;

- Вінницька (бальнеологічні), Закарпатська (бальнеологічні), Львівська (бальнеологічні), Полтавська (бальнеологічні) області, м. Київ (рис. 2.1).

[167] Гальків Л. І. Статистична типологія та аналіз діяльності закладів санаторно-курортної сфери [Електронний ресурс] / Л. І. Гальків, О.З. Сорочак // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – Режим доступу :http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5851

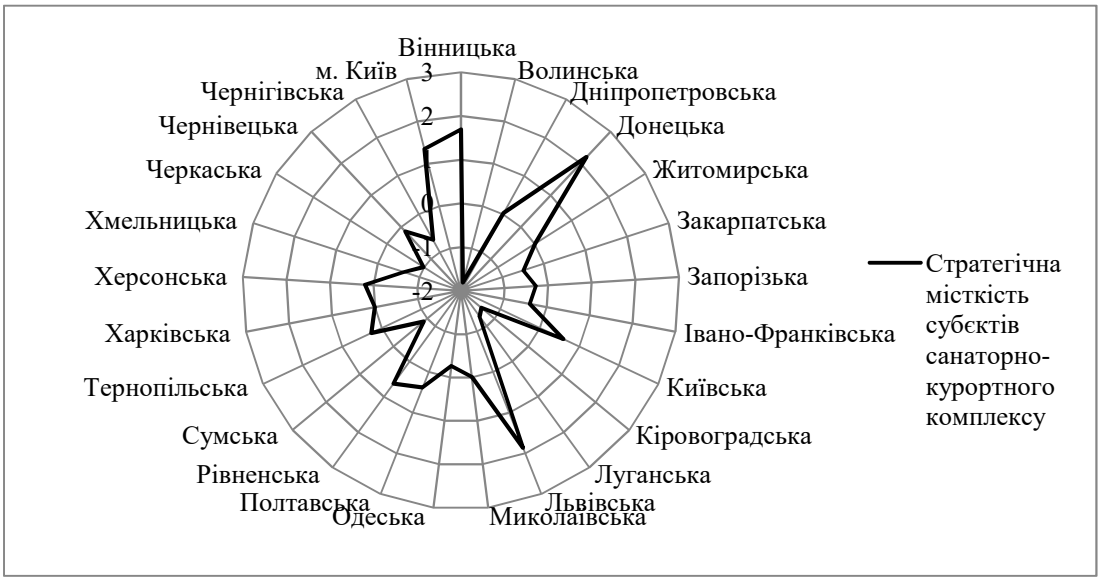


Рис. 2.1. Розподіл регіонів України за результатами статистичної оцінки потенціалу розвитку суб'єктів санаторно-курортного комплексу *(побудовано за*[167]*)*

Найбільша кількість об'єктів санаторно-курортного комплексу знаходиться в Одеській (332 заклади), Запорізькій (208 закладів), Закарпатській та Івано-Франківській (по 179 закладів) областях. Кількість санаторно-курортних закладів у 2016 р. за регіонами України зображена на рис. А.1 Додатку А.

Динаміка чисельності оздоровлених в санаторно-курортних закладах України впродовж 2009-2016 рр. наведена у табл. 2.3. Аналіз динаміки кількості рекреантів в санаторно-курортних закладах свідчить про їх загальне скорочення на 1614 тис. осіб. Темпи зниження кількості рекреантів, що відпочивали і лікувалися в Україні, майже однакові для всіх установ.

Найбільше скорочення спостерігається у пансіонатах з лікуванням (на 87%), будинках і пансіонатах відпочинку (77%) та закладах 1-2 денного перебування (64%).

Таблиця 2.3

Чисельність оздоровлених в санаторно-курортних закладах України в 2009-2016 рр. *(складено за [117, с. 11])*

(тис. осіб)

Показники	Роки								Відхилення 2016 р. від 2009 р., +/-	Темпи зміни 2016 р. до 2009 р., %
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Чисельність оздоровлених	3122	2987	2942	2904	2835	1610	1483	1508	-1614	48,3
в тому числі у:										
- санаторіях	1330	1198	1278	1209	1030	544	544	429	-901	32,3
з них в дитячих	247	223	338	215	219	124	109	112	-135	45,3
- пансіонатах з лікуванням	119	116	99	70	63	16	12	15	-104	12,6
- санаторіях-профілакторіях	211	198	193	156	130	99	62	66	-145	31,3
- будинках і пансіонатах відпочинку	318	338	325	373	361	81	77	74	-244	23,3
- базах та інших закладах відпочинку	1130	1126	1038	1080	1018	697	785	763	-367	67,5
- закладах 1-2 денного перебування	14	11	9	16	14	4	3	5	-9	35,7

Чисельність оздоровлених в санаторно-курортних закладах у 2016 р. за регіонами України зображена на рис. 2.2.

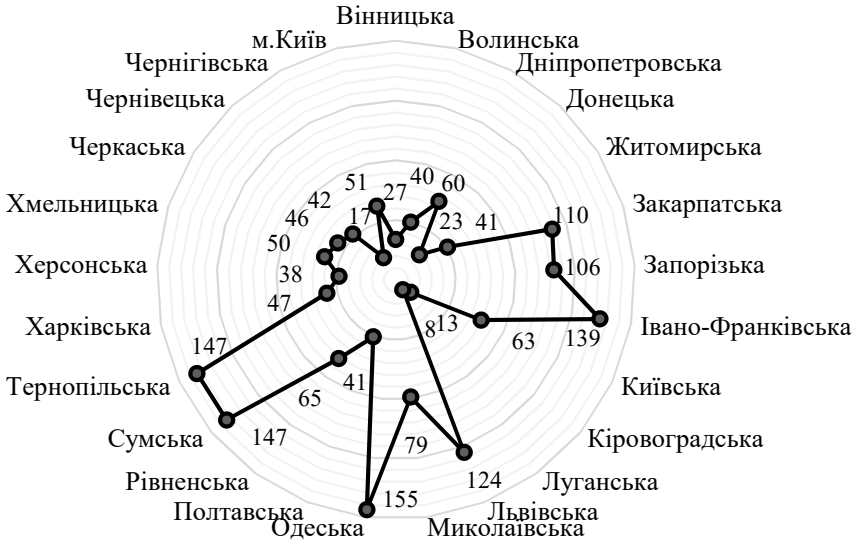


Рис. 2.2. Чисельність оздоровлених в санаторно-курортних закладах у 2016 р. за регіонами України *(побудовано за [117, с. 53])*

Важливе значення при функціонуванні ринку санаторно-курортних послуг в Україні є його економічна складова, оскільки стан ринку санаторно-курортних послуг пов'язаний з економічними процесами, які відбуваються в країні. Фінансовий спад в країні призводить до негативних тенденцій розвитку даного ринку, і навпаки. Водночас, покращення функціонування ринку санаторно-курортних послуг впливає на розвиток економіки та рівень життя в країні.

Як зазначається у [168, с. 12], сучасний етап розвитку санаторно-курортної сфери України характеризується різким падінням попиту на санаторно-курортні послуги. Це призводить до зниження показників заповнюваності ліжкового фонду санаторно-курортних закладів, суттєвого зниження рівня ефективності їх діяльності. Основними причинами такого стану є: неспроможність населення оплачувати відпочинок у санаторно-курортних закладах внаслідок зменшення реальних доходів в умовах високої інфляції та зростання вартості путівок; зменшення державного фінансування соціально-лікувальних путівок Фондом соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності для застрахованих осіб, Міністерством України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, а також Міністерством праці та соціальної політики України; невідповідність високих цін якості санаторно-курортних послуг; відсутність ефективної державної політики як в сфері соціальної підтримки населення, так і в напрямі економічного та податкового сприяння діяльності закладів даного сектору.

Формування в Україні ринкових відносин господарювання підвищило зацікавленість власників санаторно-курортних закладів в ефективності їх роботи та забезпеченості конкурентоспроможності наданих ними послуг. Цей факт підтверджується зростанням кількості структурних підрозділів сфери сервісу у санаторно-курортних закладах, незважаючи на скорочення кількості самих закладів. Водночас, власники закладів стали залежними від можливості громадян України купувати санаторно-курортний продукт, від їх платоспроможності [168,

---

168 Борулько Н. М. Сучасний стан та перспективи розвитку санаторно-курортного комплексу України / Н. М. Борулько // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2014. – № 8. – С. 10-15.

с. 13]. Дослідження науковців підтверджують, що «доходи від санаторно-курортних і оздоровчих послуг закладів у регіонах України лінійно корелюють із кількістю ночівель, собівартістю обслуговування та часткою лікарів серед працівників»[167], наголошуючи як на ролі економічних чинників, так і на ролі чинників використання трудового потенціалу санаторно-курортних закладів.

Ефективне використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств санаторно-курортного комплексу залежить від розуміння мотивації праці кожного працівника. Проблема мотивації праці персоналу протягом багатьох років залишається однією з найважливіших у низці проблем управління будь-якого підприємства та актуалізується прагненням керівництва до більш результативної праці людей та гнучкого розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. Готовність і бажання персоналу виконувати свою роботу є одним із ключових факторів успіху підприємства. Практика показує, що механічний примус до праці всупереч волі й бажанню людини не може дати високого позитивного результату, адже людина персоніфікує кожне завдання і завжди її дії мають бути мотивовані. В цьому контексті важливо зрозуміти мотиваційні механізми поведінки персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу, особливості ставлення до праці кожної людини, адже головною специфікою праці у санаторіях і закладах відповідного типу як одних з найбільш працемістких у рекреаційно-туристичній сфері, є її некваліфікований характер, невелика заробітна плата, порівняно довгий робочий тиждень зі спеціальними графіком і режимом роботи [[49], с. 127]. Відповідно, низька ефективність праці персоналу санаторно-курортного підприємства веде як до низької ефективності самого підприємства, так і туристичного кластеру в цілому.

Разом з тим, неможливо уявити ефективне функціонування туристичної сфери регіону без високого рівня координації між всіма її складовими: закладами розміщення; санаторно-курортними закладами; закладами харчування; транспортними підприємствами; культурно-розважальними закладами; туристичними операторами ринків в'їзного та виїзного туризму; туристичними агентами; іншими підприємствами, що займаються виробництвом і продажем

туристичних послуг та комплексного туристичного продукту[169]. Особливого значення набуває така взаємодія для санаторно-курортного комплексу. Відповідно, на рівні держави, окремого регіону або санаторно-курортного сектору туристичної сфери об'єктами управління виступають підприємства, а предметом стимулювання є скоріше не праця як така, а трудова діяльність їх колективів. Об'єктом управління на цьому рівні здебільшого вважають підприємницьку діяльність, що має на меті не тільки задоволення потреб людини в умовах поділу праці та ринку, а і досягнення певних суспільних цінностей [[113], с. 129].

Узагальнюючою метою стимулювання підприємницької діяльності на національному, регіональному та галузевому рівнях є, насамперед, забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку держави, її регіонів і галузей економіки, створення умов для життєдіяльності людей; задоволення їх потреб у туристичних товарах і послугах; забезпечення зайнятості населення; забезпечення економічної безпеки держави; збалансування функціонування та розвитку господарського комплексу; забезпечення раціонального використання туристично-рекреаційних ресурсів[169].

В умовах сучасної економіки проблематика мотивації праці щодня відіграє дедалі важливішу роль як для окремого підприємства, так і цілих секторів економіки. У свою чергу, система мотивації трансформується в більш складний механізм [[125], с. 109]. Потрібно враховувати аспекти впливу на активність працівників, від чого залежить і їх ефективність, і чіткість управління персоналом організації в цілому [[170], с. 90]. Розробка і функціонування системи мотивації праці на підприємстві багато в чому залежать від працівників апарату управління, їх професійних і ділових якостей, кваліфікації, вміння налагодити діалог з співробітниками та прийняти відповідні рішення, які сприятимуть поліпшенню мотиваційного клімату на підприємстві. На рис. 2.3 зображено систему мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України.

---

[169] Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm

[170] Гризовська Л. О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – Т. 2. – С. 90-94. – (Сер. Економічні науки).



Рис. 2.3. Система мотивації праці, що застосовується на підприємствах санаторно-курортного комплексу України

Додамо, що трудові ресурси є основою розвитку всієї соціально-економічної системи підприємств санаторно-курортного комплексу. При цьому головним

завданням розвитку трудового потенціалу на підприємствах санаторно-курортного комплексу України є вирішення проблеми формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Як зазначає Н. Зайцева, рішення, прийняті в процесі управління персоналом, повинні впливати на ефективність підприємств і призводити до підвищення якості надаваних послуг споживачам у формі доступних витрат [[171], с. 71].

Мотиваційні елементи у структурі механізму підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств санаторно-курортного комплексу мають стати безпосередніми складовими державної політики, спрямованої на стимулювання індивідуальних інвестицій у людський капітал; забезпечення відповідності якості робочої сили структурним змінам у суспільстві; постійне підвищення кваліфікації керівних кадрів. Тільки взаємозалежний розвиток складових сукупного потенціалу санаторно-курортного підприємства разом з трудовими ресурсами дозволить домогтися високої ефективності і якості надання послуг [[49], с. 133].

Середньооблікову чисельність штатних працівників у підприємствах санаторно-курортного комплексу в Україні у 2011, 2014-2016 р. наведено у табл. 2.4 (дані за 2013-2012 рр. у офіційній статистиці не наводяться).

З неї бачимо, що у 2016 р. середньооблікова кількість штатних працівників у всіх підприємствах цього галузевого комплексу становила 30,0 тис. осіб. Найбільше було зайнято штатних працівників у санаторіях (14,0 тис. осіб) та дитячих санаторіях (8,6 тис. осіб). В динаміці (2016 р. до 2011 р.) чітко простежується тенденція до стрімкого зменшення чисельності зайнятих на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Зокрема, у найбільшій мірі зменшилася чисельність штатних працівників в пансіонатах з лікуванням – на 91,9% та пансіонатах відпочинку – на 90,5%. В абсолютному вимірі найбільше скорочення відбулося у санаторіях – на 29,2 тис. осіб та дитячих санаторіях – на 8,9 тис. осіб.

---

[171] Zaitseva N. Fundamental bases and key tools of personnel management within tourism enterprises / N. Zaitseva, N. Zubakova, A. Bobrovskaya // Life Science Journal. – 2014. – № 11. – P. 70-74.

Таблиця 2.4

Середньооблікова чисельність штатних працівників у підприємствах санаторно-курортного комплексу України у 2011, 2014-2016 рр.

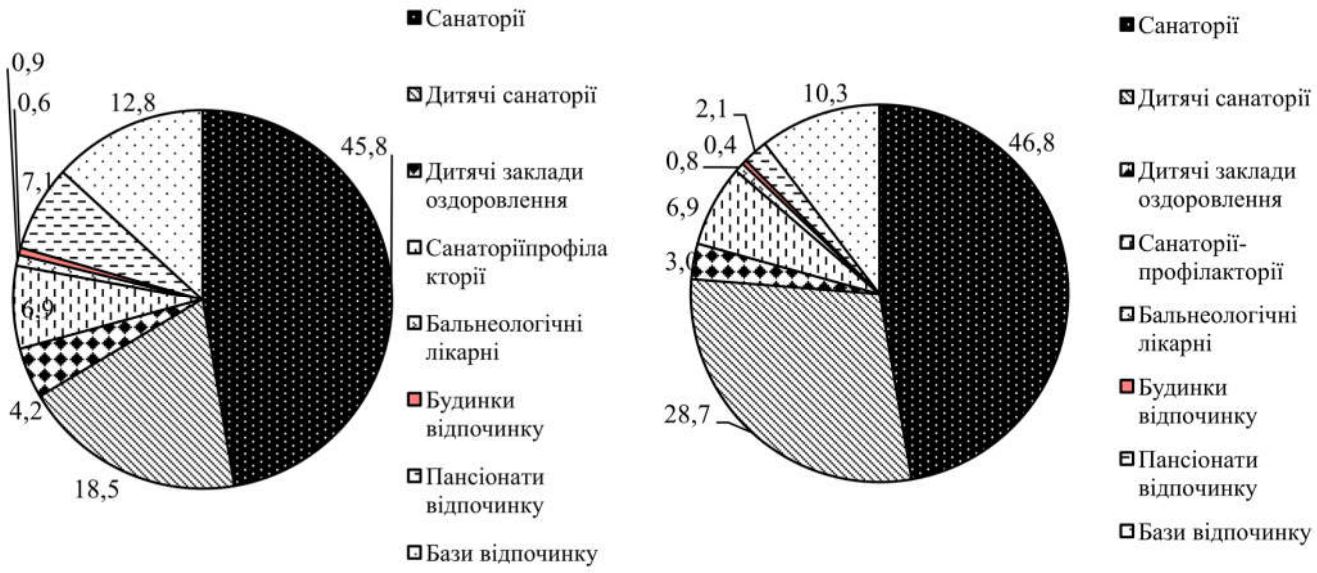
(складено за [117, с. 11-12])

(осіб)

Типи закладів	Роки				Темпи зміни 2016 р. до 2011 р., %	Абсолютне відхилення 2016 р. до 2011 р., +/-
	2011	2014	2015	2016		
Санаторії	43287	25097	21172	14046	32,4	-29241
Дитячі санаторії	17460	11461	10696	8608	49,3	-8852
Пансіонати з лікуванням	3110	692	459	253	8,1	-2857
Дитячі заклади оздоровлення цілорічної дії, дитячі центри	3991	1465	1256	915	22,9	-3076
Санаторії-профілакторії	6498	4163	2872	2081	32,0	-4417
Бальнеологічні лікарні, грязелікарні, бальнеогрязелікарні (включаючи дитячі)	805	318	294	231	28,7	-574
Будинки відпочинку	529	195	241	117	22,1	-412
Пансіонати відпочинку	6755	1441	1226	644	9,5	-6111
Бази відпочинку, інші заклади відпочинку (крім турбаз)	12117	6239	5979	3106	25,6	-9011
Оздоровчі заклади 1-2 денного перебування	71	46	56	32	45,1	-39
Разом	94623	51117	44251	30033	31,7	-64590

До негативного впливу слід віднести й те, що чисельність зайнятих на підприємствах санаторно-курортного комплексу зменшується вищими темпами, ніж відбувається скорочення кількості підприємств. Так, якщо за 2011-2016 рр. кількість санаторіїв зменшилася на 62,0%, то чисельність зайнятих у санаторіях – на 67,6%. Аналогічні показники для дитячих санаторіїв становили 36% та 50,7%.

На рис. 2.4 зображено структуру середньооблікової чисельності штатних працівників у підприємствах санаторно-курортного комплексу в Україні у 2011 та 2016 рр. Можна стверджувати, що істотних змін в структурі забезпечення зайнятості на підприємствах санаторно-курортного комплексу за 2011-2016 рр. не відбулося.



а) б)

Рис. 2.4. Структура середньооблікової чисельності штатних працівників за типами підприємств санаторно-курортного комплексу України у 2011 р. (а) та у 2016 р. (б) *(побудовано за [117; 166])*

Отже, разом зі зниженням кількості санаторно-курортних підприємств за період 2009-2016 рр. відбулося скорочення середньооблікової чисельності працюючих. Слід зазначити, що більшість закладів, що підлягали закриттю, знаходилися у державній власності, а ті, що відкрилися – у приватній. Цей факт вкотре підтверджує необхідність підсилити вплив держави на санаторно-курортні підприємства та забезпечити ефективність їх функціонування [168, с. 12] та актуалізує необхідність розробки спеціальних систем мотивації працівників для різних підприємств цієї галузі.

Як бачимо з табл. 2.5, операційні витрати підприємств санаторно-курортного комплексу України у 2016 р. становили близько 3,3 млрд.грн, з яких 832,9 млн.грн (25,6%) – витрати на оплату праці, а 169,9 млн.грн (5,2%) – відрахування на соціальні заходи.

Таблиця 2.5

Витрати підприємств санаторно-курортного комплексу України у 2016 р.*(складено за [117, с. 21])*

(млн.грн)

Типи закладів	Операційні витрати	у тому числі					Інші витрати
		матеріальні витрати	оплата праці	відрахування на соціальні заходи	відрахування на амортизацію	інші операційні витрати	
Санаторії	1906,7	926,7	477,6	99,2	11,8	290,4	16,7
Дитячі санаторії	143,3	64,3	56,1	7,1	2,3	13,5	-
Пансіонати з лікуванням	51,7	19,0	8,1	1,7	4,7	18,2	0,1
Дитячі заклади оздоровлення цілорічної дії, дитячі центри	191,2	84,4	49,3	11,3	22,5	23,8	0,3
Санаторії-профілакторії	314,7	105,8	100,9	19,8	20,4	67,6	6,4
Бальнеологічні лікарні, грязелікарні, бальнеогрязелікарні	19,9	5,5	7,6	1,7	1,2	3,8	-
Будинки відпочинку	15,8	8,2	3,7	0,8	1,4	1,7	-
Пансіонати відпочинку	146,1	48,6	29,1	6,9	8,2	53,5	1,6
Бази відпочинку, інші заклади відпочинку (крім турбаз)	461,8	194,7	99,4	21,0	38,8	107,9	4,8
Оздоровчі заклади 1-2 денного перебування	3,6	1,9	1,2	0,3	0,1	0,09	0,02
Разом	3254,8	1459,2	832,9	169,9	212,5	580,3	29,9

Отже, майже третина витрат підприємств пов’язана із стимулюванням праці персоналу (рис. 2.5).

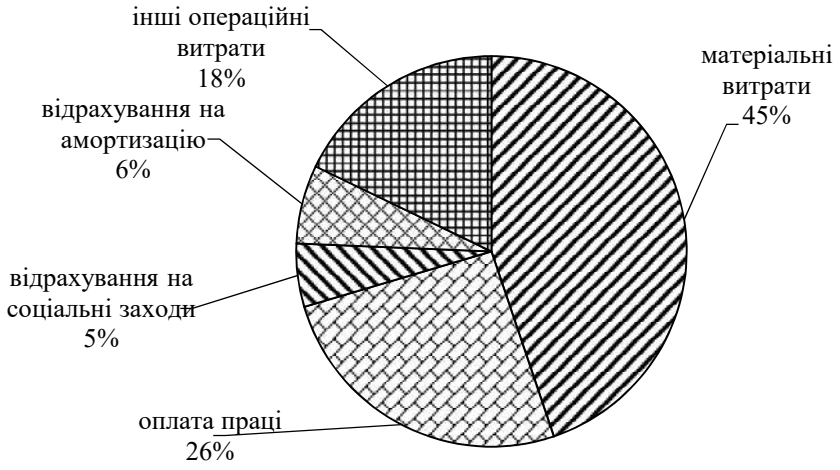


Рис. 2.5. Структура операційних витрат підприємств санаторно-курортного комплексу України у 2016 р. *(побудовано за [117, с. 21])*

У табл. 2.6 подано динаміку та структуру операційних витрат досліджуваних підприємств, в т. ч. витрат на оплату праці (дані за 2013-2012 рр. у офіційній статистиці не наводяться).

Таблиця 2.6

Динаміка операційних витрат підприємств санаторно-курортного комплексу України у 2011, 2014-2016 р. *(складено за [117, с. 21])*

(млн.грн)

Показники	Роки				Темпи зміни 2016 р. до 2011 р., %	Абсолютне відхилення 2016 р. до 2011 р., +/-
	2011	2014	2015	2016		
Операційні витрати	9298,1	2868,9	2887,6	3254,8	35,0	-6043,3
Витрати на оплату праці	3145,8	742,8	700,9	832,9	26,5	-2312,9
Відрахування на соціальні заходи	1022,7	250,6	236,1	169,9	16,6	-852,8
Частка витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи в операційних витратах, %	44,8	34,6	32,4	30,8	-	-14,0

Як можемо констатувати, у зв’язку зі зменшенням кількості підприємств галузі та скороченням чисельності зайнятих у 2016 р. порівняно з 2011 р. відбулося істотне зниження як витрат загалом, так і витрат підприємств на

оплату праці, що суттєво скоротило можливості підприємств для стимулювання персоналу. При цьому знизилася й частка витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи в операційних витратах з 44,8% у 2011 р. до 30,8% у 2016 р.

Ефективність роботи підприємств санаторно-курортного комплексу, в першу чергу, проявляється у ступені задоволення потреб, пов'язаних з оздоровленням та лікуванням за рахунок споживання санаторно-курортних продуктів. На другому місці і, як наслідок, задоволення потреб рекреантів знаходиться економічна ефективність, тобто розмір одержуваного прибутку. На сучасному етапі існує безліч методів, що підвищують ефективність роботи санаторно-курортних підприємств, які повною мірою не застосовуються до тієї чи іншої економічної ситуації[172].

Мотивація працівника на будь-якому ієрархічному рівні пов'язана зі стилем керівництва, властивого його безпосередньому начальникові. Проблеми можуть виникнути через те, що керівник нечутливий до запитів і сприйняттів інших людей, нездатний побачити самого себе таким, яким його бачать інші.

Спонукальні моменти особливо підсилюються, коли людина почуває відповідальність за виконувану роботу і її результати. Чим сильніше вона відчуває відповідальність за наслідки своїх дій і чим менше перекладає її на інших, тим сильніше мотивовані її дії. Крім того, варто планувати й цілеспрямовано регулювати своє поводження. Уміння формувати й реалізовувати свої плани потребує від людини посиленого самоконтролю. Таким чином, регульоване поводження значною мірою впливає на самовираження, що стоїть на вищому щаблі ієрархії потреб А. Маслоу [[49], с.131].

Мотиваційні методи, що впливають на ефективність роботи підприємств санаторно-курортного комплексу України, наведені у табл. 2.7.

---

[172] Ефективність діяльності санаторно-курортного комплексу: методологічні засади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://infotour.in.ua/stolyarenko.htm

Таблиця 2.7

Мотиваційні методи, що використовуються та впливають на ефективність функціонування підприємств санаторно-курортного комплексу України

(доповнено за [172])

Методи	Зміст методів	Спосіб впливу
Економічний	Фінансова стабілізація підприємства, підвищення конкурентоспроможності, вибір джерел фінансування витрат, наявність матеріальної зацікавленості працівників у наданні послуг, підвищення рівня продуктивності праці та ін.	Ціноутворення, оподаткування, кредитування, інвестування, оплата праці та ін.
Соціальний	Забезпечення державної підтримки населення з метою оздоровлення, відпочинку, реабілітації; підвищення духовно-культурного виховання; підвищення кваліфікації персоналу, кадрова забезпеченість, соціальна активність працівників	Пільгові програми, мотивація праці та ін.
Психологічний	Формування психологічного клімату у колективі, мотивація праці та ін.	Мінімізація психологічних конфліктів (скандали, стреси); психологічна орієнтація на «кар'єрну драбину» та ін.
Технічний	Своєчасне оновлення обладнання, автоматизація процесу виробництва санаторно-курортного продукту та ін.	Нове обладнання, транспорт, ремонт приміщень та ін.
Технологічний	Удосконалення існуючих технологій і впровадження новітніх з обслуговування відпочивальників	Впровадження нових програмних продуктів, новітніх технологій ефективного використання природно-рекреаційних ресурсів та ін.
Збутовий	Приведення у відповідність співвідношення ціни і якості на санаторно-курортний продукт; поліпшення контакту зі споживачами та ін.	Застосування інноваційної реклами, гнучка система знижок та ін.
Маркетинговий	Дослідження попиту на послуги, пошук нових ринків збуту, реклама та ін.	Анкетування, аналіз ринкових можливостей підприємства, вивчення поведінки конкурентів
Екологічний	Ефективне використання, охорона та відновлення природно-рекреаційних ресурсів, мінімізація антропогенного впливу на довкілля	Створення «зелених територій»
Правовий	Правове регулювання діяльності підприємств	Законодавчі акти, що регулюють діяльність персоналу
Організаційний	Удосконалення організаційно-виробничого процесу	Інструктування, регламентування

Самомотивація значною мірою є проблемою комунікації усередині підприємства. Комунікація ж, у свою чергу, залежить від прозорості ієрархічних

бар’єрів або від неофіційних каналів спілкування. Самомотивація реалізується через реальні цілі. Той, хто сам немотивований, не може мотивувати інших, а, отже, не може бути керівником навіть на нижчому рівні керування. Реальні цілі особливо важливі для психологічного стимулювання. Якщо людина не буде мотивувати себе, щоб працювати продуктивно, то вона не може очікувати, що соціальний і професійний успіх прийде до неї сам по собі. Якщо свідомо не домагатися успіху, то він просто не прийде. Особисті мотиви властиві кожному. Кожен по-своєму мотивований, тобто готовий до певної дії. Мотиви нерозривно пов’язані з активізацією особистості, що проявляється в певному напрямку. У якості рушійної чинності, поряд з мотивами, виступають почуття.

На підприємствах санаторно-курортного комплексу України потрібно враховувати якість обслуговування при багатоетапній взаємодії клієнта з персоналом, відповідність дій працівника встановленим стандартам. А це, своєю чергою, залежить від здатності і бажання (мотивації) працівника слідувати цим стандартам. В даному контексті мотивацію персоналу можна визначити як спонукання персоналу до більш точного слідування стандартам у процесі роботи. При цьому високий рівень мотивації персоналу до якісної роботи у сфері рекреації не просто бажаний, а необхідний, оскільки саме існування підприємства ставиться в пряму залежність від якості праці його працівників [125, с. 109].

Отже, нині ринок санаторно-курортних послуг України представлений широким спектром закладів, які спеціалізуються на різноманітних видах надання послуг. Однак, проведений аналіз показав, що протягом останніх років в даній галузі спостерігаються негативні тенденції щодо зменшення як кількості санаторно-курортних закладів, в т. ч. підприємств, так і чисельності їх працівників, що, на нашу думку, є наслідком і недостатньої мотивації у цій сфері в цілому. Проте, ринок праці санаторно-курортних послуг України є потенційно привабливим, тому для його подальшого ефективного розвитку та максимізації використання можливостей трудового потенціалу підприємств необхідним є впровадження і застосування низки заходів, зокрема, мотиваційних.

2.2. Економічна характеристика мотивації праці персоналу

Економічна складова фактично слугує основою всієї системи мотивації праці, адже складається, передусім, з матеріальної винагороди, яку отримує працівник за свою працю. За рахунок оплати праці працівник забезпечує своє життя та здатність до відновлення робочої сили. Відповідно, за недостатньої економічної складової мотивації адміністративна або внутрішня компоненти мотивації значно послаблюють свій вплив на мотиви працівника до належної чи ефективної праці.

Управління мотивацією працівників на підприємстві санаторно-курортного комплексу в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища. З цієї точки зору, на наш погляд, обґрунтованим є висновок про те, що процес управління мотивацією персоналу має бути адаптованим до середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище). До першого належать політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – чинники виробництва, маркетингу, фінансів, трудових ресурсів, менеджменту [[173], с. 73-74].

Для надання економічної характеристики мотивації праці персоналу обрано 15 підприємств санаторно-курортного комплексу України: ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПрАТ «Санаторій Мошногір'я», ПАТ «Санаторій «Смерічка», ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», ПрАТ «Трускавецькурорт», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»,

[173] Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : СНУ, 2010. – 240 с.

ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця», ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка» та ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія».

Мотивація праці є важливим завданням в системі розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу України, адже формує додаткові внутрішні та зовнішні мотиви до активної трудової діяльності, зацікавленості у підвищенні ефективності праці, досягненні запланованих результатів.

Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо. Проте, на практиці часто спостерігається невміле застосування системи мотивації і, як результат, висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну, котра в деяких випадках є більш дієвою та раціональною порівняно з грошовою винагородою за виконану роботу[174].

На досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу України управління мотивацією праці є чи не найважливішим елементом в системі управління загалом. Чисельність зайнятих на аналізованих підприємствах наведена у табл. 2.8.

Так, загалом чисельність зайнятих на аналізованих підприємствах за 2011-2016 рр. зменшилася: якщо у 2011 р. на підприємствах працювало 5,4 тис. ос., то у 2016 р. – 3,2 тис. ос., що на 2,2 тис. ос. або 41,6% менше. Схожі тенденції відбулися на більшості підприємствах. Виняток становили ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ТОВ «Санаторій «Борисфен» та ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», де чисельність зайнятих зросла. На інших підприємствах відбулося скорочення показника, що вважаємо негативним чинником мотивації праці, адже свідчить про нестабільність зайнятості.

---

[174] Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html

Таблиця 2.8

Середньооблікова чисельність працівників досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу України у 2011-2016 рр.

(складено за [175; 176; 177; 178; 179; 180; 181; 182; 183; 184; 185; 186; 187; 188; 189])

(осіб)

Підприємства	Роки						2016 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	19	19	13	12	17	17	89,5
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	139	139	128	118	121	92	66,2
ПАТ «Санаторій «Смерічка»	2	2	1	2	2	2	100,0
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	445	448	413	519	463	466	104,7
ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	479	400	409	401	187	116	24,2
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»	1	1	1	2	2	2	2,0 р.
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	1	1	1	2	2	2	2,0 р.
ПрАТ «Трускавецькурорт»	2708	2708	2587	2392	2365	1291	47,7
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»	1067	1067	1028	919	1002	1005	94,2
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	48	48	48	48	50	50	104,2
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	47	47	47	49	71	72	153,2
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	305	309	303	303	49	49	16,1
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця»	132	132	109	106	93	93	70,5
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	1	1	2	1	1	1	100,0
ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	1	1	1	1	1	1	100,0
Разом	5395	5323	5091	4875	4247	3151	58,4

[175] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/ 21381265

[176] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/21355747

[177] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/05446077

[178] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant /05532345

[179] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/32425924

[180] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/ 02648538

[181] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Санаторій Мошногір'я» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/ participant/02782314

[182] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://smida.gov.ua/db/ participant/22347313

[183] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Трускавецькурорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/30322940

[184] Офіційна фінансова звітність ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/02649437

[185] Офіційна фінансова звітність ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/02583780

[186] Офіційна фінансова звітність ПАТ «Санаторій «Смерічка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant /03006440

[187] Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://smida.gov.ua/db/ participant/32422719

[188] Офіційна фінансова звітність ТОВ «Санаторій «Борисфен» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/ participant/37558757

[189] Офіційна фінансова звітність ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/ participant/01597841

На ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПрАТ «Санаторій Мошногір'я», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця», ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» та ПрАТ «Трускавецькурорт» система управління мотивацією праці досить розгалужена, оскільки в організаційній структурі підприємств є і бухгалтерія, і відділ кадрів. Щодо інших підприємств, то у них в штаті нараховується 1-3 працівники, що свідчить про те, що вони до управління залучають зовнішніх фахівців та експертів, тому за управління мотивацією праці відповідає безпосередньо керівник.

У переважної більшості досліджуваних підприємств спостерігається тенденція до скорочення персоналу, що, на нашу думку, спричинено останніми суспільно-економічними подіями в Україні, падінням національної валюти та зубожінням населення, що призвело до погіршення фінансового становища громадян України та малого і середнього бізнесу. Так, зменшення кількості працівників спостерігалося в ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка» (2 ос.), ПрАТ «Санаторій Мошогір'я» (47 ос.), ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (476 осіб), ПрАТ «Трускавецькурорт» (1417 ос.), ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» (62 ос.), ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» (254 ос.) та ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» (39 ос.).

До структури персоналу санаторно-курортних закладів входять лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал і обслуговуючий персонал. В досліджуваних санаторно-курортних підприємствах кількість лікарів зменшилася на 114 ос., середнього медичного персоналу – на 269 ос., адміністративного персоналу – на 134 ос., а обслуговуючого – на 1727 ос. (рис. 2.6, табл. А.1 Додатку А).

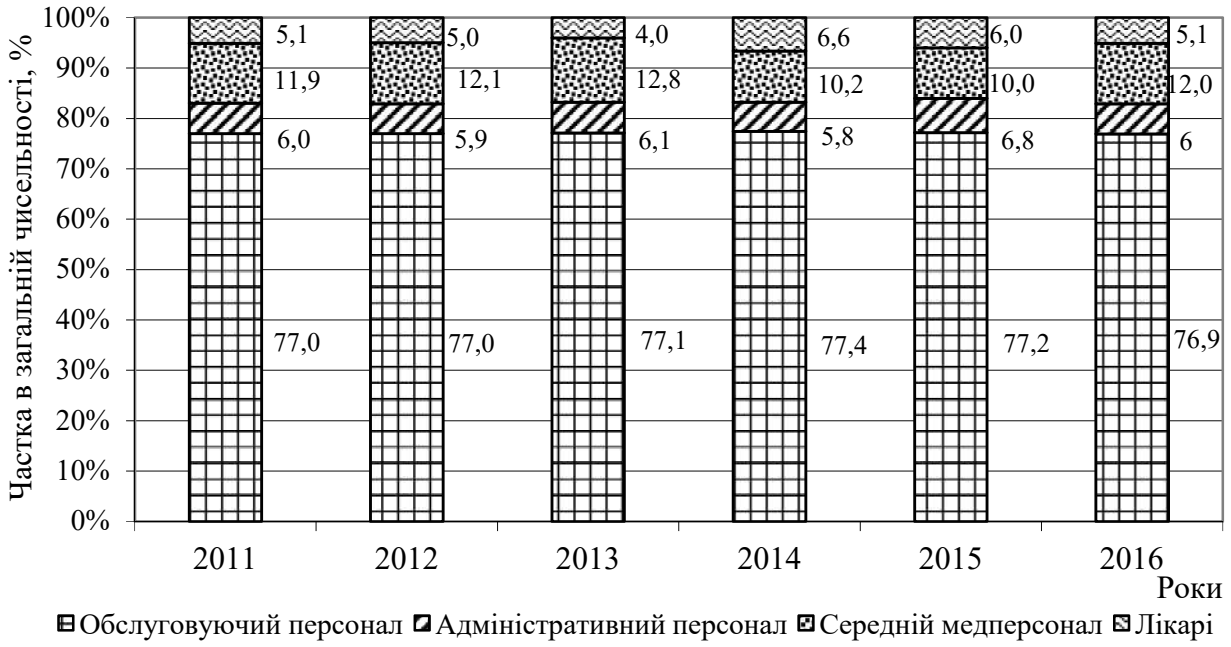


Рис. 2.6. Структура персоналу досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу України (за категоріями працівників) у 2011-2016 рр.

Таким чином, в структурі персоналу аналізованих підприємств протягом всього періоду переважала частка обслуговуючого персоналу – 76,9% станом на 2016 р. Частка середнього медичного персоналу перебувала на рівні близько 12%, адміністративного персоналу – 6%, а лікарів – 5%.

Головним чинником мотивації персоналу на підприємствах санаторно-курортного комплексу України є оплата праці, обсяги якої подані у табл. 2.9.

Звернімо увагу, що процес побудови системи управління мотивації на підприємствах санаторно-курортного комплексу, на нашу думку, має здійснюватися у такій послідовності: вивчення потреб і мотивів працівників; аналіз головних чинників мотивації: заробітної плати, просування, розвитку і навчання; узагальнення висновків і розробка пропозицій щодо внесення змін до системи мотивації праці працівників для її покращення; розробка нових правил винагороди, процедур оцінки просування, прав на навчання; навчання менеджерів і їх офіційне впровадження як обов’язкового принципу.

Таблиця 2.9

Обсяги основної та додаткової заробітної плати на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу України у 2011-2016 рр.

(тис.грн)

Підприємства	Роки						2016 р. до 2011 р., %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Фонд основної заробітної плати							
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	238,7	233,1	203	172,2	145,6	143,5	60,1
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	1519,7	1755,6	1554	1750	1955,1	1409,8	92,8
ПАТ «Санаторій «Смерічка»	17,0	17,0	17,0	17,0	27,0	32,0	188,2
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	6191,5	6295,1	6689,9	8451,8	6606,6	6681,5	107,9
ПрАТ «КС «Полтава-Крим»	6748,7	6456,1	8689,1	11556,3	5373,9	3320,1	49,2
ПрАТ «ДОСК «Нива»	22,0	22,0	25,0	26,0	32,0	33,0	150,0
ПрАТ «СП «Санаторій Полтава»	69,3	73,5	153,3	137,2	120,4	128,8	185,9
ПрАТ «Трускавецькурорт»	28350,0	29140,7	31096,8	31488,1	29756,3	19499,9	68,8
ПрАТ ЛОЗ «Миргородкурорт»	20141,8	21452,2	26218,5	29394,4	26610,5	24819,9	123,2
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	10,5	18,9	19,6	29,4	24,5	24,5	2,3 р.
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	16,1	27,3	30,1	28,7	39,9	39,2	2,4 р.
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	9061,5	9084,6	9201,5	9298,1	3187,1	3180,8	35,1
ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	11083,1	7793,1	5850,6	5946,5	5288,5	5239,5	47,3
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	12,6	19,6	20,3	28,7	25,9	25,9	2,1 р.
ПрАТ «ДОТ «Олімпія»	17,5	25,9	28	28,7	33,6	36,4	2,1 р.
Разом по підприємствах	83500,0	81624,0	89796,7	98353,1	79226,9	64614,8	77,4
Фонд додаткової оплати праці та інших заохочувальних і компенсаційних платежів							
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	102,3	99,9	87	73,8	62,4	61,5	60,1
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	651,3	752,4	666	750	837,9	604,2	92,8
ПрАТ «Санаторій «Смерічка»	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	2653,5	2697,9	2867,1	3622,2	2831,4	2863,5	107,9
ПрАТ «КС «Полтава-Крим»	2892,3	2766,9	3723,9	4952,7	2303,1	1422,9	49,2
ПрАТ «ДОСК «Нива»	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «СП «Санаторій Полтава»	29,7	31,5	65,7	58,8	51,6	55,2	185,9
ПрАТ «Трускавецькурорт»	12150,0	12438,4	13327,2	13494,9	12752,7	8357,1	68,8
ПрАТ ЛОЗ «Миргородкурорт»	8632,2	9193,8	11236,5	12597,6	11404,5	10637,1	123,2
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	4,5	8,1	8,4	12,6	10,5	10,5	2,3 р.
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	6,9	11,7	12,9	12,3	17,1	16,8	2,4 р.
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	3883,5	3893,4	3943,5	3984,9	1365,9	1363,2	35,1
ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	4749,9	3339,9	2507,4	2548,5	2266,5	2245,5	47,3
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	5,4	8,4	8,7	12,3	11,1	11,1	2,1 р.
ПрАТ «ДОТ «Олімпія»	7,5	11,1	12,0	12,3	14,4	15,6	2,1 р.
Разом	35769,0	34965,0	38466,3	42132,9	33929,1	27664,2	77,3

Загалом, витрати на оплату праці впродовж досліджуваного періоду на аналізованих підприємствах зменшилися на 26,9 млн.грн, що, безперечно, є негативним явищем. Слід зазначити, що найбільше зменшилися витрати на оплату праці на ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (4,9 млн.грн), ПрАТ «Трускавецькурорт» (12,6 млн.грн), ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» (8,4 млн.грн) та ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» (8,3 млн.грн).

Співвідношення основного та додаткового фондів оплати праці підприємств санаторно-курортних комплексу впродовж 2011-2016 рр. наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структура фонду оплати праці досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу у 2011-2016 рр.

Найбільше в структурі оплати праці аналізованих підприємств займає загальний фонд оплати праці (70% станом на 2016 р.), який протягом досліджуваного періоду зменшився з 83,5 млн.грн у 2011 р., до 64,6 млн.грн у 2016 році. Щодо додаткового фонду оплати праці, то він мав аналогічну тенденцію і зменшився з 35,8 млн.грн у 2011 р. до 27,7 млн.грн у 2016 р., склавши 30% в структурі фонду оплати праці підприємств.

На нашу думку, додатковими стимулюючими виплатами на підприємствах санаторно-курортного комплексу є соціальні виплати, які відраховуються

підприємствами до спеціальних фондів. Це відрахування на пенсійне забезпечення; відрахування у Фонд соціального страхування на випадок непрацездатності; страхові внески на випадок безробіття; відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства; відрахування на інші соціальні заходи.

Обсяги витрат на соціальні заходи досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу у 2016 р. наведено у табл. Б.1 Додатку Б.

Отже, серед лідерів, які найбільше відраховували у 2016 р. на соціальні видатки, є ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» (3945 тис.грн), ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» (13458 тис.грн), ПрАТ «Трускавецькурорт» (8987 тис.грн), ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» (3345 тис.грн) та ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (3561 тис.грн).

Проте, демотивуючим фактором є кредиторська заборгованість підприємств (табл. 2.10), що є різновидом комерційного кредиту, який виступає важливим фактором стабілізації фінансового стану підприємства. Поточна кредиторська заборгованість складається із заборгованості постачальникам за одержані від них товарно-матеріальні цінності, заборгованості перед бюджетом за податковими платежами, заборгованості з оплати праці і страхування, сум попередньої оплати споживачами вартості послуг та ін [[190], 99].

Встановлено, що на більшості з аналізований підприємств істотних проблем із заборгованістю з оплати праці немає, що є додатковим чинником стимулювання персоналу. Так, в загальному по всіх підприємствах поточна кредиторська заборгованість з оплати праці становила у 2016 р. лише 1,89% від загального фонду оплати праці; цей показник за 2011-2016 рр. зменшився на 2,3%. Проблемним в цьому аспекті в 2016 р. залишалося лише ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», для якого рівень заборгованості становив 27,32%.

---

[190] Різник Д. В. Аналіз управління мотивацією праці на прикладі підприємств санаторно-курортного комплексу України / Д. В. Різник // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 2. – С. 98-101. – (Сер. Економічні науки).

Таблиця 2.10

Рівень поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці (до загального фонду оплати праці) в досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу у 2011-2016 рр.

(%)

Підприємства	Роки						Відхилення 2016 р. від 2011 р.
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	0,29	0,60	8,28	6,91	26,92	27,32	27,02
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	3,92	2,87	13,06	3,96	3,11	3,38	-0,54
ПАТ «Санаторій «Смерічка»	37,06	18,82	0,00	11,76	7,41	6,25	-30,81
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	4,79	4,73	4,39	4,58	5,22	4,80	0,01
ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	1,39	2,74	1,26	0,01	0,13	0,23	-1,16
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»	-	-	-	3,85	3,13	3,03	3,03
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Трускавецькурорт»	4,59	5,03	4,11	4,20	4,55	4,12	-0,47
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»	8,61	8,09	7,21	7,72	4,65	-	-8,61
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	-	-	4,88	0,73	2,11	-	-
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	-	-	-	6,76	0,51	-	-
ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	0,04	3,35	3,33	0,05	0,21	-	-0,04
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	5,20	3,24	3,00	3,17	2,50	-	-5,20
Разом по підприємствах	4,19	4,84	4,44	4,77	3,88	1,89	-2,30

Серед досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу спостерігається суттєве зменшення обсягів кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці. Позитивна тенденція, тобто зменшення заборгованості, спостерігається у ПрАТ «Санаторій Мошногір'я» (17 тис.грн), ПАТ «Санаторій «Смерічка» (4,3 тис.грн), ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (123 тис.грн), ПрАТ «Трускавецькурорт» (711 тис.грн), ПрАТ

лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» (2478 тис.грн) та ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія» (1,3 тис.грн). Найбільш суттєвим зростанням цієї заборгованості відзначається ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», де заборгованість протягом 2011-2016 рр. зросла на 55 тис.грн, та ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» – 34 тис.грн. Якщо аналізувати цей показник загалом по всіх досліджуваних підприємствах, то він знизився на 3251,6 тис.грн (або на 65,1%), що, безперечно, є позитивним явищем.

До підприємств з найбільшою кредиторською заборгованістю з виплати заробітної праці належить ПрАТ «Трускавецькурорт», де у 2016 р. цей показник сягав 1148 тис.грн та ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», де заборгованість становила 458 тис.грн.

Тарифна система на підприємстві санаторно-курортного комплексу є інструментом диференціації заробітної плати залежно від складності праці, її умов та відповідальності. Саме ці чинники й враховуються під час визначення індивідуальної заробітної плати за допомогою тарифної системи.

Переважно на досліджуваних підприємствах заробітна плата виплачується двічі на місяць. Для оплати праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу використовуються посадові оклади, розмір яких встановлюється залежно від посад, зазначених категорій працівників, їхньої кваліфікації, умов праці, масштабів і складності надаваних послуг, обсягів і складності робіт.

Основними складовими формування тарифної системи оплати праці працівників на підприємствах санаторно-курортного комплексу є [[120], с. 310-311]: мінімальна ставка за виконання простих робіт (робіт нижчого рівня складності), яка була встановлена на рівні, близькому до загальнодержавної мінімальної заробітної плати; тарифні ставки першого розряду, диференційовані за низкою чинників (інтенсивність, умови праці, вид робіт тощо), що утворювали так звану вертикаль тарифних ставок першого розряду; тарифні ставки за розрядами робітників, диференційовані залежно від

складності виконуваних робіт (кваліфікації), що утворювали так звану горизонталь тарифних ставок або тарифні сітки; схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців, побудовані залежно від складності посадових обов'язків (кваліфікації) та галузевої належності; єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників та кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців; розмір вихідної допомоги при звільненні працівника.

Система оплати праці має двостороннє спрямування. Соціальний пакет для працівників підприємств санаторно-курортного комплексу складається з таких складових:

– додаткове недержавне пенсійне забезпечення (ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ТОВ «Санаторій «Борисфен» та ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»);

– оплата програм навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ПрАТ «Трускавецькурорт» та ПАТ «Санаторій «Смерічка»);

– надання матеріальної допомоги на оздоровлення під час відпустки (ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця»);

– матеріальна допомога разового характеру (ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», ПрАТ «Трускавецькурорт», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця», ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»);

– надання путівок на оздоровлення працівників (оплата 10-20% від вартості) (ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»);

– оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням (ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»);

– нагородження кращих працівників туристичною путівкою, путівкою для дітей (ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПрАТ «Санаторій Мошногір'я», ПАТ «Санаторій «Смерічка», ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», ПрАТ «Трускавецькурорт», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця», ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка», ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»);

– квитки на вистави та подарунки дітям працівників до свят (Новий рік, 1 вересня) (ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця»).

Крім матеріальної мотивації, на досліджуваних підприємствах застосовують і нематеріальну мотивацію (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Характеристика нематеріальної мотивації за категоріями персоналу в досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу

Напрями	Види	Застосування на підприємствах	Категорії персоналу
Морально-статусне стимулювання	Надання можливості і стимулювання самоконтролю працівників апарату управління за якістю виконання господарських завдань	ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»,ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	Адміністративний
	Самостійне прийняття компетентних рішень	ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	Адміністративний Лікарі
	Забезпечення довіри між керівником підприємства та управлінцями нижчого рівня	ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», ПрАТ «Трускавецькурорт»	Середній медичний
	Справедлива оцінка результатів керівництвом	ПрАТ «Санаторій «Мошногір'я»	Середній медичний Обслуговуючий
	Формування престижного іміджу підприємства, створення умов для усвідомлення кожним працівником власної значущості та причетності	ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка», ПрАТ ЛОЗ «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	Лікарі Середній медичний
	Формування впевненості у майбутньому	ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	Лікарі Середній медичний
Індивідуально-соціальне мотивування	Гарантія зайнятості кожного працівника	ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	Середній медичний Обслуговуючий
	Забезпечення спілкування та соціального розвитку	ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	Лікарі Середній медичний
	Задоволення естетичних та культурних запитів	ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	Середній медичний Обслуговуючий
	Створення умов для творчості в процесі праці	ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива», ТОВ «Санаторій «Борисфен»	Лікарі Середній медичний
	Зростання професійної майстерності та посадового зростання	ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	Лікарі Середній медичний
	Забезпечення потреби в обміні інформацією, досвідом	ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	Лікарі Середній медичний
	Безкоштовний відпочинок під час відпустки	ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	Обслуговуючий
	Створення можливості для оздоровлення й занять спортом	ПрАТ ЛОЗ «Миргородкурорт»	Лікарі Середній медичний
	Залучення спеціалістів-управлінців середньої ланки до прийняття управлінських рішень	ПАТ «Санаторій «Смерічка», ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	Лікарі Середній медичний

Нематеріальна мотивація у більшості випадків спрямована на підвищення лояльності та зацікавленості персоналу у праці на підприємстві. До неї входять такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються працівникам у вигляді готівки чи безготівкових коштів, але можуть потребувати від підприємства інвестицій в якість робочої сили. Дані стимули спонукання персоналу можуть бути спрямовані як на окремого працівника, так і на колектив в цілому [[191], с. 111].

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу, доцільно [[170], с. 82] визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси працівників, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах; визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення; конкретизувати види трудової діяльності на підприємстві, які потрібно мотивувати; організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність; погодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг; при найманні працівника виявнити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

У практичній діяльності вітчизняних санаторно-курортних підприємств останнім часом дедалі ширше запроваджується стратегічне планування. При цьому при розробці стратегічних планів розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку підприємства. В стратегічному плані підприємства конкретизуються такі складові кадрової політики, як: визначення якісного складу персоналу, критеріїв відбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства,

[191] Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2013. – № 22 (995). – С. 110-113. – (Сер. Технічний прогрес і ефективність виробництва).

напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників[192]. Зауважимо, що в рамках стратегічного планування процес розробки управлінських рішень передбачає оцінку та діагностику альтернативних варіантів, для виявлення яких в ресурсному забезпеченні діяльності підприємства необхідна інформація про можливі наслідки реалізації відповідних напрямків [[193], с. 45].

Стратегії управління мотивацією праці (рис. 2.8) поєднують у собі інтегральні підходи, що дозволяє встановлювати цілі та завдання відповідно до наявних можливостей.

Таким чином, можемо стверджувати, що фокусування та тій, чи іншій стратегії управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу в значній мірі залежить від розміру та обсягів діяльності підприємств. Зокрема, на великих підприємствах галузі здебільшого застосовується стратегія участі і повноважень; на середніх – працівника «завтра» та спільного плану. Для малих підприємств більш характерними є стратегії дистанційної роботи та модифікованого робочого тижня. Сутність цього підходу полягає у визнанні унікальності ситуації кожного працівника і переконанні, що немає такої політики, яка б задовольнила кожного працівника. Ключем в цьому випадку є гнучкість.

Гнучкий графік роботи дозволяє працівникам краще інтегрувати роботу і сімейне життя, формуючи індивідуальний робочий тиждень. Підприємства пропонують широкий спектр програм, медичної допомоги та стоматологічного страхування. Якщо працівник не використовує весь спектр наданих послуг, то має можливість отримати натомість еквівалент розподілу грошових коштів. Подібний комплекс заходів заохочує співробітників, яких, наприклад, запрошують на роботу в інші санаторно-курортні заклади (пропонуючи більшу заробітну плату) залишатися лояльними до підприємства.

---

[192] Стратегія управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukraine-diplom.com/48/16440-strategiya-upravlinnya- personalom.html

[193] Масленніков Є. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства / Є. І. Масленніков, О. В. Побережець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. – Т. 15. – Вип. 1. – С. 35-49.

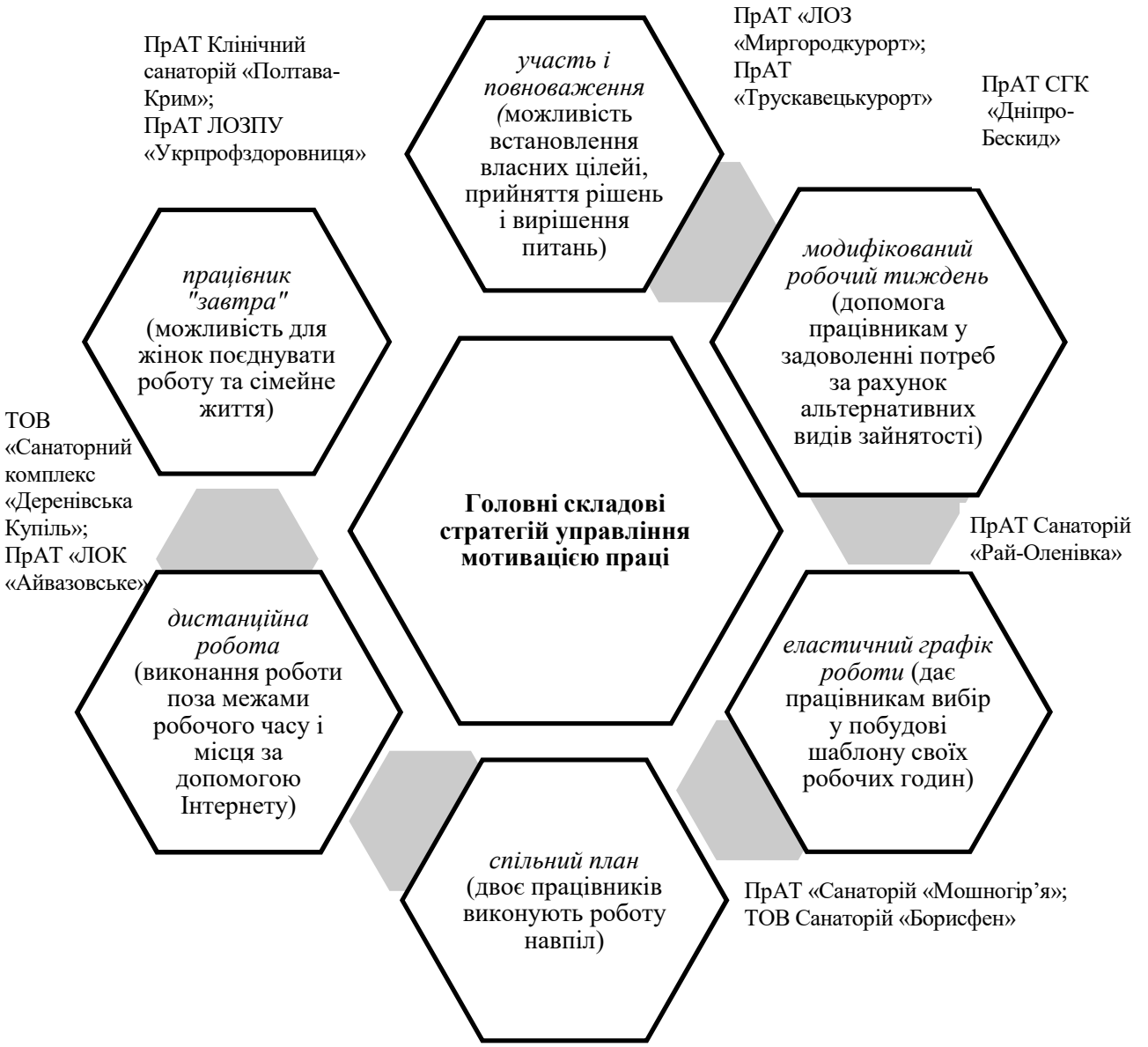


Рис. 2.8. Головні складові стратегій управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу

Більш гнучкі програми управління сприяють більшій задоволеності працівників, і, отже, вищій продуктивної їх праці. Водночас, варто розуміти, що індивідуальні управлінські рішення часто призводять до росту управлінських витрат.

Особливо актуальним є розрахунок витрат на управлінські цілі в умовах фінансово-економічної кризи, падіння економіки, зміни внутрішніх елементів системи менеджменту підприємства (стратегії, планів, організаційної структури управління, системи контролювання тощо) та перетворення підприємства загалом. Однак, відповідно до вітчизняного законодавства, управлінські витрати

не виокремлюються як група витрат, виділяються лише адміністративні витрати. Управлінські витрати в бухгалтерському обліку належать до адміністративних, фактично заміняючи поняття «управлінських витрат», тим самим створюючи певні штучні обмеження в управлінні підприємством та обліку витрат. Згідно з П(С)БО 16 «Витрати» до адміністративних витрат належать витрати, пов'язані з управлінням та організацією діяльності підприємства, які не включаються до собівартості реалізованої продукції. На відміну від вітчизняної практики обліку витрат, управлінські витрати виділяються в більшості розвинутих країн світу та країн, що розвиваються.

Зауважимо, що обсяги адміністративних витрат на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу мали тенденцію до зниження. Так, у 2011 р. адміністративні витрати по всіх підприємствах становили 62,8 млн.грн, а у 2016 р. зменшилися до 30,2 млн.грн (Додаток В, табл. В.1). Звернімо увагу, що в розрахунку на одного зайнятого (табл. 2.12) адміністративні витрати аналізованих підприємств за 2011-2016 рр. знизилися – в середньому з 11,64 тис.грн до 9,57 тис.грн.

У відносному вираженні показник знизився на 17,8%. Зниження було характерне для більшості підприємств галузі, що, з одного боку, може бути свідченням більш економного використання ресурсів, а, з іншого, обмеженням витрат, які в тому числі скеровуються на управління мотивацією праці персоналу, що негативно.

Найбільше адміністративні витрати зменшувалися на таких підприємствах: ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка» (522 тис.грн), ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» (1164 тис.грн), ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» (1984 тис.грн) ПрАТ «Трускавецькурорт» (16181 тис.грн) та ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» (21252 тис.грн).

Проте, є підприємства, де протягом досліджуваного періоду адміністративні витрати збільшувалися. Так, наприклад, у ПрАТ «Санаторій Мошногір'я» цей показник збільшився на 210 тис.грн, у ПрАТ «Спільне

підприємство «Санаторій Полтава» – на 370 тис.грн, у ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» на 3599 тис.грн, а у ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» – на 4277 тис.грн.

Таблиця 2.12

Адміністративні витрати досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу в розрахунку на одного зайнятого працівника упродовж 2011-2016 рр.

(тис.грн)

Назва підприємства	Роки						2016 р. до 2011 р.	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	відхилення абсолютне, +/-	темп зміни %
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	53,95	48,05	52,46	49,67	29,59	29,59	-24,36	54,9
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	3,32	3,71	3,36	4,38	4,38	7,30	3,98	2,2 р.
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	5,89	5,85	6,30	6,41	-5,81	3,13	-2,76	53,1
ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	5,85	10,92	11,31	12,46	4,37	7,05	1,20	120,6
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	1,10	657,0	767,0	231,0	186,0	185,00	183,90	168,2 р.
ПрАТ «Трускавецькурорт»	10,48	4,35	4,85	6,01	6,16	9,45	-1,03	90,2
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»	4,73	5,95	7,66	9,84	8,58	8,60	3,87	181,9
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	0,40	0,80	0,90	28,87	87,29	87,29	87,25	-
ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	170,20	129,60	114,40	120,30	130,70	13,06	-157,14	7,7
Разом	11,64	8,20	8,25	8,17	9,21	9,57	-2,07	82,2

Серед підприємств, які найбільше у 2016 р. скеровували кошти на адміністративні витрати, ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» (87,29 тис.грн на одного зайнятого) та ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка» (29,59 тис.грн). Таким чином, провівши дослідження адміністративних витрат на підприємствах санаторно-курортного комплексу, можна дійти висновку, що питанням управління персоналом та мотивацією праці найбільше уваги приділяється на ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», а найменше на ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид».

Попри наведені вище загальні кількісні параметри економічної складової мотивації праці на аналізованих підприємствах санаторно-курортного комплексу, вважаємо, що більш комплексні висновки щодо як мотивації, так і щодо її впливу на ефективність праці можна зробити лише на підставі узагальнених показників з усієї їх вибірки. Водночас, розрахунки середніх значень показників також дискусійні з огляду на специфіку діяльності, умови функціонування, а також обсяги діяльності підприємств.

На нашу думку, нівелювати ці чинники можливо шляхом групування підприємств і відповідних масивів даних за розмірами підприємств, а саме – згрупувавши їх на мікропідприємства (до 10 осіб працюючих), малі підприємства (10-50 працівників), середні підприємства (51-1000 осіб персоналу) та великі підприємства (понад 1000 зайнятих). За цією логікою наведемо в табл. 2.13 розраховані нами показники економічної мотивації праці за групами аналізованих підприємств.

Таблиця 2.13

Показники економічної складової мотивації праці персоналу за групами досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу у 2011-2016 рр.

Показники	Роки						Темпи зміни, % / Абсолютні відхилення, +/-	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 р. до 2011 р.	2016 р. до 2015 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мікропідприємства (ПАТ «Санаторій «Смерічка»; ПрАТ«Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»; ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»; ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»; ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»)								
Середньомісячна заробітна плата, грн	2513,92	2902,82	4583,37	3343,72	3291,79	3520,89	140,0	107,0
Частка додаткової заробітної плати у ФОП, %	20,16	20,24	22,01	22,18	20,72	20,34	+0,22	-0,42
Частка інших компенсаційних і заохочуваних виплат у ФОП, %	3,41	4,27	4,11	3,82	3,74	3,91	+0,50	+0,17
Частка заборгованості з оплати праці у ФОП, %	4,20	2,11	0,36	1,34	1,33	0,89	-3,31	-0,44
Сума заборгованості з оплати праці на 1 працівника, тис.грн	1,27	0,73	0,20	0,54	0,53	0,38	29,9	71,7
Частка ФОП в операційних витратах, %	27,13	26,25	25,48	28,41	22,33	28,67	+1,54	+6,34

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Малі підприємства (ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»; ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»; ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»)								
Середньомісячна заробітна плата, грн	2979,61	2956,12	3082,19	3115,47	3445,40	3436,78	115,3	99,8
Частка додаткової заробітної плати у ФОП, %	16,88	18,99	19,80	19,45	18,01	18,27	+1,39	+0,26
Частка інших компенсаційних і заохочуваних виплат, %	2,86	3,95	3,69	3,34	3,22	3,51	+0,65	+0,29
Частка заборгованості з оплати праці, %	0,01	0,01	0,18	6,74	1,65	1,17	+1,16	-0,48
Сума заборгованості з оплати праці на 1 працівника, тис.грн	-	0,01	0,07	2,52	0,68	0,48	-	70,6
Частка ФОП в операційних витратах, %	26,83	24,63	24,89	27,26	21,63	28,03	+1,20	+6,40
Середні підприємства (ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»; ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»; ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»; ТОВ «Санаторій «Борисфен»; ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»)								
Середньомісячна заробітна плата, грн	2449,88	2279,59	2455,62	2767,46	2452,76	2368,20	96,7	96,6
Частка додаткової заробітної плати у ФОП, %	20,90	21,82	19,80	25,19	22,15	24,56	+3,66	+2,41
Частка інших компенсаційних і заохочуваних виплат, %	3,54	4,54	3,69	4,33	3,96	4,72	+1,18	+0,76
Частка заборгованості з оплати праці, %	1,78	3,52	3,52	1,66	2,21	2,25	+0,47	+0,04
Сума заборгованості з оплати праці на 1 працівника, тис.грн	0,52	0,96	1,04	0,55	0,65	0,64	123,1	98,5
Частка ФОП в операційних витратах, %	21,68	19,39	20,83	24,42	17,17	22,31	+0,63	+5,14
Великі підприємства (ПрАТ «Трускавецькурорт»; ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»)								
Середньомісячна заробітна плата, грн	1529,23	1570,55	1887,48	2189,04	1992,97	2297,98	150,3	115,3
Частка додаткової заробітної плати у ФОП, %	20,30	20,60	20,90	22,98	20,08	18,47	-1,83	-1,61
Частка інших компенсаційних і заохочуваних виплат, %	3,43	4,28	3,90	3,95	3,59	3,55	+0,12	-0,04
Частка заборгованості з оплати праці, %	6,26	6,35	5,53	5,90	4,60	1,81	-4,45	-2,79
Сума заборгованості з оплати праці на 1 працівника, тис.грн	1,15	1,20	1,25	1,55	1,10	0,50	43,5	45,5
Частка ФОП в операційних витратах, %	22,76	22,01	22,35	27,26	19,40	23,74	+0,98	+4,34

Найвищий рівень оплати праці характерний для мікро- та малих підприємств, а найнижчий – на великих підприємствах галузі. На нашу думку, це обумовлено не стільки вищим рівнем економічної мотивації праці, а дещо іншою структурою персоналу великих суб'єктів бізнесу, де частка працівників робітничих професій об'єктивно більша, а рівень їх оплати праці – нижчий. При цьому слід звернути увагу на такий позитивний аспект, як високі темпи зростання середньої заробітної плати на підприємствах саме великого бізнесу – 150,3% за період 2011-2016 рр.

Натомість, слід відмітити, що попри дещо нижчий рівень оплати праці, більш раціональною є структура витрат на оплату праці саме на середніх підприємствах санаторно-курортного бізнесу. У 2016 р. частка додаткової заробітної плати тут становила 24,56%, а інших заохочувальних та компенсаційних виплат – 4,72%, що в сумі забезпечило 29,28% або майже третину оплати праці коштом додаткових і преміальних виплат.

Позитивно, що у всіх групах аналізованих підприємств санаторно-курортного комплексу невисоким залишався рівень заборгованості з виплати заробітної плати, що є позитивною передумовою в контексті економічної компоненти мотивації праці персоналу. Так, за всіма підприємствами частка заборгованості з оплати праці у 2016 р. не перевищувала 2,3%. При цьому сума заборгованості з оплати праці в розрахунку на одного працівника становила від 380 до 640 грн, що неістотно. Зауважимо, що рівень витрат на оплату праці до загальних операційних витрат підприємств санаторно-курортного комплексу в цілому відповідає середньому по галузі. Слід лише відмітити вищі за середні значення цього показника у мікро- та малих підприємств, що, на наш погляд, обумовлено в значній мірі особливостями структури витрат в суб'єктів малого бізнесу, де традиційно частка інших витрат нижча.

В цілях порівняння понесених підприємствами витрат на оплату праці з результатами праці, що є важливим інформаційним підґрунтям формування висновків відносно достатності і ефекту коштів, які виділяються на оплату праці,

у табл. 2.14 подані значення показників ефективності праці за групами аналізованих підприємств санаторно-курортного комплексу.

Потрібно зауважити, що найвищою була продуктивність праці на великих підприємствах галузі, яка у 2016 р. становила 96,1 тис.грн, що було на 28,1% більше, ніж в середньому по санаторно-курортному комплексу України.

Таблиця 2.14

Показники ефективності праці працівників за групами аналізованих підприємств санаторно-курортного комплексу у 2011-2016 рр.

Показники	Роки						Темпи зміни, %	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 р. до 2011 р.	2016 р. до 2015 р.
Мікропідприємства (ПАТ «Санаторій «Смерічка»; ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»; ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»; ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»; ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»)								
Продуктивність праці, тис.грн	42,81	47,24	58,72	59,24	59,32	62,41	145,8	105,2
Кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника, осіб	22,14	21,39	23,21	18,12	18,27	18,37	83,3	101,1
Зарплатовіддача, грн	4,02	4,04	4,05	4,1	4,12	4,18	103,9	101,5
Малі підприємства (ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»; ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»; ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»)								
Продуктивність праці, тис.грн	48,36	51,45	69,27	69,26	67,60	75,50	156,1	111,7
Кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника, осіб	22,32	23,33	25,06	20,27	18,93	18,77	84,1	99,2
Зарплатовіддача, грн	4,38	4,20	4,17	4,88	4,37	4,37	99,8	100,0
Середні підприємства (ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»; ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»; ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»; ТОВ «Санаторій «Борисфен»; ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»)								
Продуктивність праці, тис.грн	48,36	56,17	69,27	72,22	73,53	76,13	157,4	103,5
Кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника, осіб	42,21	40,45	43,62	34,75	35,31	33,49	79,3	94,9
Зарплатовіддача, грн	3,38	3,80	3,56	3,49	3,30	3,85	113,9	116,7
Великі підприємства (ПрАТ «Трускавецькурорт»; ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»)								
Продуктивність праці, тис.грн	74,04	75,05	92,75	95,90	97,25	96,10	129,8	98,8
Кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника, осіб	52,82	50,29	56,61	45,07	43,32	45,08	85,4	104,1
Зарплатовіддача, грн	3,54	3,39	3,44	3,49	3,46	3,55	100,3	102,6

При цьому продуктивність праці у великих підприємствах галузі за 2011-2016 рр. збільшилася на 29,8%, що слід вважати позитивним у т. ч. наслідком економічного стимулювання праці. До позитивного віднесемо й те, що якщо продуктивність праці на підприємствах дрібніших розмірів була нижчою, то темпи її зростання перевищували темпи зростання продуктивності праці великих підприємств галузі.

Зауважимо, що великі підприємства переважали й за чисельністю споживачів послуг в розрахунку на одного зайнятого (45,08 ос. у 2016 р.), випереджаючи середньогалузеве значення цього показника на 29%. На нашу думку, це закономірно з огляду на значно вищі масштаби господарської діяльності.

Але при цьому віддача витрат на оплату праці на великих підприємствах, навпаки, поступалася підприємствам малого і середнього бізнесу, що свідчить про вищі розміри доходу, отримуваного останніми з одиниці коштів, витрачених на оплату праці.

Хоча одразу наголосимо й на невисоких значеннях цих показників, що є свідченням наявності резервів як для підвищення зарплатовіддачі, так і для збільшення чисельності споживачів послуг в розрахунку на одного працівника підприємств. Наголосимо, що по всіх аналізованих підприємствах санаторно-курортного комплексу цей показник за 2011-2016 рр. скоротився в середньому на 15-20%.

В цілях формування висновку відносно ефективності економічної компоненти мотивації праці, на нашу думку, може застосуватися коефіцієнт співвідношення темпів зміни продуктивності праці та темпів зміни середньої заробітної плати.

Для отримання усередненого значення цього показника застосуємо показник середньої геометричної. Вихідні дані для обчислення інтегральних коефіцієнтів представимо в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Вихідні дані для розрахунку та інтегральні коефіцієнти ефективності економічної компоненти мотивації праці персоналу за групами досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу у 2011-2016 рр.

Показники	Роки				
	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Всі підприємства					
Ланцюгові індекси зміни продуктивності праці	1,076	1,260	1,023	1,003	1,042
Ланцюгові індекси зміни середньої заробітної плати	0,990	1,150	1,140	0,890	1,108
Інтегральний коефіцієнт ефективності	1,025				
Мікропідприємства (ПАТ «Санаторій «Смерічка»; ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»; ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»; ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»; ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»)					
Ланцюгові індекси зміни продуктивності праці	1,100	1,240	1,009	1,001	1,050
Ланцюгові індекси зміни середньої заробітної плати	1,155	1,570	0,730	0,980	1,069
Інтегральний коефіцієнт ефективності	1,008				
Малі підприємства (ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»; ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»; ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»)					
Ланцюгові індекси зміни продуктивності праці	1,060	1,350	0,990	0,980	1,120
Ланцюгові індекси зміни середньої заробітної плати	0,990	1,043	1,011	1,106	0,997
Інтегральний коефіцієнт ефективності	1,062				
Середні підприємства (ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»; ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»; ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»; ТОВ «Санаторій «Борисфен»; ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»)					
Ланцюгові індекси зміни продуктивності праці	1,160	1,230	1,040	1,020	1,040
Ланцюгові індекси зміни середньої заробітної плати	0,930	1,080	1,130	0,890	0,965
Інтегральний коефіцієнт ефективності	1,100				
Великі підприємства (ПрАТ «Трускавецькурорт»; ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»)					
Ланцюгові індекси зміни продуктивності праці	1,014	1,240	1,033	1,014	0,988
Ланцюгові індекси зміни середньої заробітної плати	1,027	1,202	1,159	0,910	1,153
Інтегральний коефіцієнт ефективності	0,970				

Отже, встановлено загалом невисоку, втім позитивну ефективність економічної компоненти мотивації праці аналізованих підприємств санаторно-

курортного комплексу. Відповідний показник за період 2011-2016 рр. становив 1,025. Найбільш ефективною була економічна компонента мотивації праці на середніх підприємствах галузі – 1,1. На мікро- та малих підприємствах значення коефіцієнта ефективності було нижчим, втім, також позитивним. Натомість, у секторі великого бізнесу коефіцієнт ефективності перебував на рівні, нижчому за 1,0, що є свідченням неефективного використання економічної компоненти мотивації праці персоналу підприємств.

Таким чином, є підстави зробити висновок про в цілому наявність позитивних ефектів з управління економічною компонентою мотивації праці на аналізованих підприємствах галузі (крім великих підприємств). Проте, доречно працювати над удосконаленням цієї компоненти мотивації праці на мікро- та малих підприємствах, а також змінювати підходи для переходу з незадовільної ефективності у прийнятну на великих підприємствах санаторно-курортного комплексу.

2.3. Ефективність управління мотивацією праці персоналу підприємств

У сучасних умовах одним із найбільш актуальних завдань розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу України є пошук шляхів вирішення проблеми підвищення ефективності праці персоналу, чого можна досягти шляхом управління мотивацією праці на основі ефективного застосування господарського механізму та удосконалення процесу надання послуг. Варто зауважити, що у сучасних умовах необхідно підсилити взаємозв’язок економічної мотивації роботи підприємств із матеріальною зацікавленістю персоналу в поліпшені економічних і фінансових показників їх діяльності [[194], с. 156].

За швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним фактором, який і забезпечує підприємству успішне довготривале

[194] Потьомкін Л. М. Ефективність функціонування харчових підприємств: мотивація персоналу : монографія / Л. М. Потьомкін. – Одеса : Пальмира, 2011. – 243 с.

функціонування та гарну репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці, зменшення рівня відповідальності та зацікавленості працівників в результатах своєї діяльності. Сприйняття працівником щодо всього, що він отримує від компанії, у порівнянні з усім, що отримано іншими співробітниками, так звана організаційна справедливість, та якісне робоче середовище позитивно впливають на мотивацію праці та заохочують до довготермінової співпраці [195, с. 314]. Також, сьогодні надзвичайно важливим стає творче, ініціативне, інтелектуальне ставлення працівника до праці, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Призначення мотивації праці – заохотити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальним завданням апарату управління підприємства.

Ми погоджуємося з Л. Потьомкіним, що з усієї сукупності основних та додаткових показників мотивації необхідно виділити такі, що найбільш суттєво впливають на три головні напрямки підвищення ефективності надання послуг [196, с. 77]:

1) основним показником, що використовується в мотиваційних системах, є кількісна оцінка функціонування підрозділів підприємства (обсяг наданих послуг);

2) показником систем мотивації є якісна характеристика роботи, що виконується (підвищення якості надання послуг). Кількісна оцінка виступає в ролі його умови. Таке комплексне поєднання елементів необхідно впроваджувати у підприємствах, де резерви зростання обсягів надання послуг вичерпані, а в цілях підвищення конкурентоспроможності надаваних послуг

---

195 Sutanto E. M. Organizational Justice Work Environment and Motivation / E. M. Sutanto, J. Scheller-Sampson, F. Mulyono // International Journal of Business & Society. – 2018. – 19.2 – P. 313-322.

196 Потьомкін Л. М. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва / Л. М. Потьомкін // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 76-82.

питання підвищення їх якості набуває особливої актуальності. З метою синхронної дії на надання послуг і забезпечення взаємозв'язку якісних і кількісних параметрів надання послуг, перший показник виступає як основний, а другий – як умова мотивації;

3) застосування прогресивних систем мотивації, сутність яких полягає в тому, що винагорода встановлюється за комплексне виконання кількісних та якісних показників, котрі необхідно максимально поліпшувати, особливо, в умовах гострої конкуренції. У зв'язку з цим, розуміємо, що найближчим часом вони знайдуть широке застосування.

Під час дослідження питань мотивації персоналу необхідно враховувати те, що потреби працівників увесь час змінюються залежно від їхнього професійно-кваліфікаційного рівня [9, с. 66-67]: працівники цінують себе більше, ніж раніше, відчуваючи, що їхні прагнення мають певну вагу і недоцільно їх відкидати; працівники вже не хочуть того, що хотіли раніше, не бажають робити одне й те саме по кілька разів, вони хочуть мати змогу пізнати й випробувати свою відповідальність, а для цього необхідно більше свободи у використанні власного часу; працівники хочуть відчувати, давати волю інтуїтивним, непередбачуваним рисам своєї натури, тому надають перевагу тим підприємствам, де можуть відчути себе колегами, працівниками, а не підлеглими.

У підрозділі 2.2 дослідження надано економічну характеристику мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Разом з тим, встановити причини і наслідки виявленого стану можливо шляхом оцінювання ефективності управління мотивацією праці. Як правило, такий аналіз проводиться за двома узгодженими напрямами:

1) кількісне оцінювання, в основі якого – віддача вкладених при управлінні мотивацією праці ресурсів (передусім, фінансових засобів);

2) якісне оцінювання (шляхом опитування персоналу підприємств) стану мотивації, рівня задоволеності нею, особливостей, методів та стилів управління мотивацією праці на підприємствах, встановлення ефективності управління

мотивацією праці.

Вважаємо, що подальшим розвитком методики оцінювання ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу має стати здійснення третього елементу аналізу:

3) комплексне інтегральне оцінювання ефективності управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах.

Щодо першого напряму, то в основу моделі механізму мотивації праці покладено принцип взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на трудову діяльність працівників та підприємства в цілому. Її можна представити у вигляді функції [[197], с. 177]:

$$M = f(P_v, P_z), \quad (2.1)$$

де P_v – результат індивідуальної праці працівника;

P_z – результат діяльності підприємства в розрахунку на одного споживача послуг.

Важливе значення для подальшого удосконалення оцінювання економічної компоненти мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу має врахування такого аспекту, як порівняння не лише продуктивності праці, але й чистого прибутку, який підприємство отримує в середньому з одного споживача послуг, з витратами на оплату праці в середньому одного зайнятого працівника.

Цей показник ефективності управління мотивацією праці (*М*) може розраховуватися за формулою:

$$M = П1 / З1, \quad (2.2)$$

де *П1* – обсяги чистого прибутку в середньому з одного споживача послуг, грн;

З1 – середньомісячний фонд оплати праці одного працівника, грн.

За критерій ефективності приймемо $< 1 >$. При $M < 1$ – управління

[197] Алексєєва Н. Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексєєва, І. С. Приходько // Вісник КрНУ ім. М. Остроградського. – 2012. – Вип. 3 (74). – С. 174-178.

мотивацією праці неефективне, а М > 1 – управління мотивацією праці ефективне.

Результати оцінювання ефективності управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу упродовж 2011-2016 рр. наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Показники кількісного оцінювання ефективності управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу у 2011-2016 рр.

Підприємства	Роки						Відхилення абсолютні 2016 р. від 2011 р., +/-
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	0,87	0,88	0,91	1,04	1,02	1,01	0,14
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	1,31	1,34	1,34	1,42	1,39	1,41	0,10
ПАТ «Санаторій «Смерічка»	1,39	1,41	1,42	1,49	1,51	1,51	0,12
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	1,13	1,14	1,12	1,12	1,09	1,22	0,09
ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	1,14	1,13	1,22	1,21	1,18	1,19	0,05
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»	1,58	1,58	1,68	1,64	1,61	1,58	-
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	1,31	1,32	1,41	1,39	1,41	1,39	0,08
ПрАТ «Трускавецькурорт»	1,02	1,04	1,02	1,02	1,13	1,12	0,10
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»	0,71	0,72	0,81	0,82	0,89	0,92	0,21
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	0,71	0,75	0,77	0,72	0,72	0,82	0,11
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	0,92	0,94	1,04	1,08	1,12	1,12	0,20
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	0,91	0,91	0,94	1,02	1,01	1,02	0,11
ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	1,43	1,42	1,44	1,49	1,51	1,51	0,08
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	1,21	1,22	1,24	1,32	1,31	1,34	0,13
ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	1,27	1,22	1,18	1,22	1,34	1,36	0,09

Отже, можемо стверджувати, що на більшості досліджуваних підприємств аспект прибутковості мотивації праці позитивний, що є свідченням й ефективності кількісного аспекту управління мотивацією праці. Так, у 2016 р. більшість підприємств мали відповідний коефіцієнт, що перевищував одиницю. Виняток

становили підприємства: ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль» (0,82), ПрАТ «Лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» (0,92). Відтак, на цих підприємствах потрібно реалізувати радикальні заходи для виправлення ситуації, адже за збереження такого стану справ підприємства не лише недостатньо ефективно мотивують персонал, але й мають загрозу банкрутства. Позитивно, що на більшості підприємств за 2011-2016 рр. відповідні коефіцієнти ефективності покращилися, що є свідченням підвищення рівня ефективності управління економічною мотивацією праці, але темпи такого зростання невисокі.

Отримані кількісні висновки відносно ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу є лише першим етапом комплексної методики оцінювання, яка, на нашу думку, передбачає здійснення другого етапу дослідження (якісне оцінювання) за такими етапами: проведення соціологічного опитування з метою визначення рівня мотивації працівників на основі розробленої анкети; визначення внутрішніх мотиваційних чинників, оцінювання їх впливу та оцінювання загального рівня мотивації; розробка напрямів та визначення шляхів і засобів підвищення рівня мотивації праці персоналу підприємств (рис. 2.9).

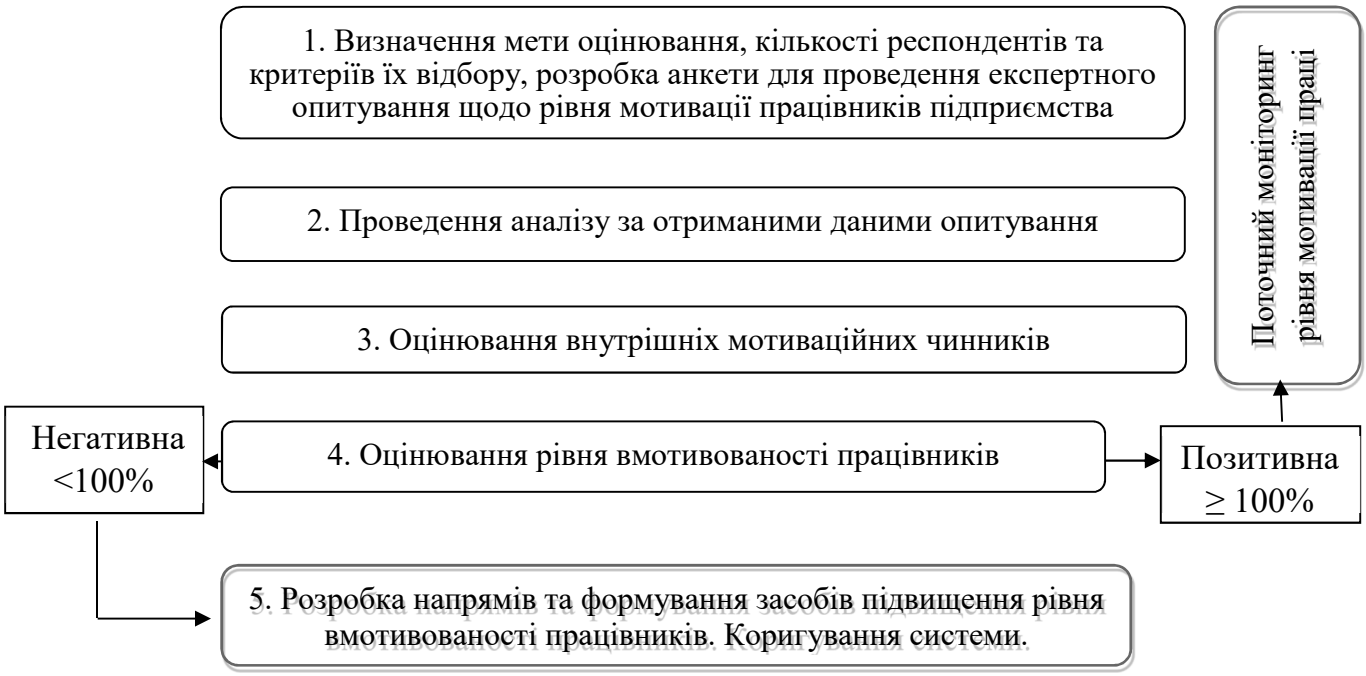


Рис. 2.9. Алгоритм оцінювання рівня мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу

Для реалізації другого етапу аналізу нами було розроблено анкету для опитування експертів, яка подана в Додатку Г. Анкета містить описовий блок з інформацією про назву підприємства, стать респондента, приналежність до групи працівників (адміністративний персонал, лікарняний персонал, середній медперсонал та обслуговуючий персонал) та досвід роботи в підприємстві. Другим блоком анкети є ідентифікація видів мотивації, що застосовуються на підприємстві. Так, у анкеті вказано на матеріальну (премії, відрядна оплата праці, подарунки, харчування на підприємстві та пільги на проїзд) та нематеріальну (можливість кар'єрного зростання, можливість організації гнучкого графіка роботи та наявність права голосу при прийнятті важливих для підприємства рішень) мотивації. Третій блок передбачає питання, зорієнтовані на уточнення сутнісно-змістових характеристик мотивації праці персоналу. Четвертий блок анкети містить три групи питань, де наведені головні критерії мотивації праці та параметри, які їх визначають. Опитаним необхідно було визначити, в якій мірі ці критерії реалізуються на підприємстві санаторно-курортного комплексу. Ці дані необхідні для подальшого0 їх опрацювання та встановлення інтегральних коефіцієнтів, та отримання даних щодо стану управління мотивацією праці на підприємствах. П'ятий блок анкети включає безпосередньо питання стосовно задоволеності працівників рівнем мотивації праці. Шостий блок питань присвячений виявленню проблем і обмежень у мотивації праці на підприємстві, зокрема, щодо рівня оплати праці, особливостей преміювання, своєчасності оплати праці та здійснення преміювання, задоволення вимог працівників, зовнішніх чинників впливу на аспекти мотивації, ін.

В опитуванні взяли участь 83 працівники, з яких по 8 працівників опитано у ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка», ПрАТ санаторій «Смерічка», ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид», ПрАТ «Трускавецькурорт», ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт», ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль», ТОВ «Санаторій «Борисфен», ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» та ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця». До числа

опитаних у цих підприємствах входять по 2 особи адміністративного персоналу, лікарняного персоналу, середнього медперсоналу та обслуговуючого персоналу. Щодо інших підприємств, то 3 працівники опитано у ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим», по 2 працівники у ПрАТ «Санаторій Мошногір'я», ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива» та ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава», а у ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка» та ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія» – по 1 працівнику. Репрезентативність вибірки забезпечена прийнятною часткою опитаних у загальній чисельності персоналу підприємств, а саме 2,5%, охопленням всіх аналізованих підприємств, а також представленням характерної для галузі структури персоналу за категоріями працюючих, посадами, статтю, віком.

Загалом опитано 18 лікарів, 18 осіб середнього медичного персоналу, 24 особи адміністративного персоналу та 23 особи обслуговуючого персоналу (рис. 2.10).

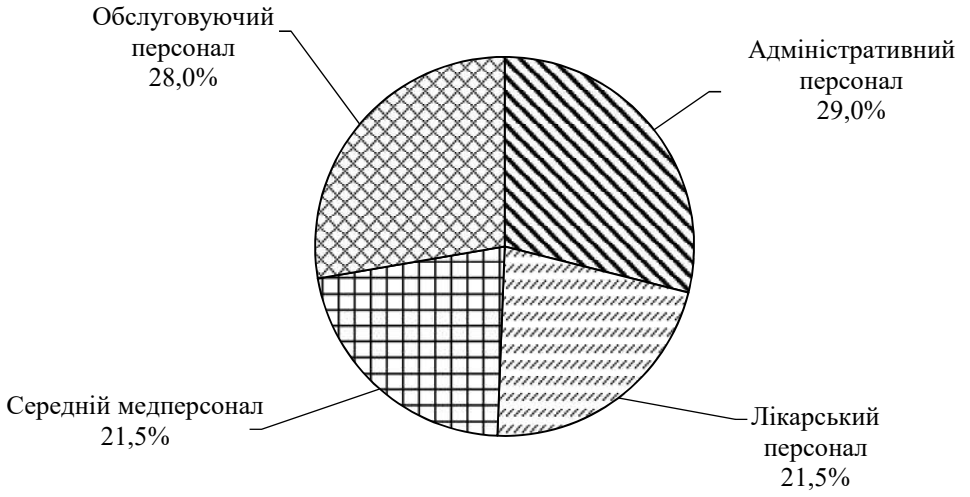


Рис. 2.10. Структура респондентів у досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу за категоріями персоналу

Таким чином, серед респондентів переважав адміністративний персонал, який займав частку в розмірі 29,0% та обслуговуючий персонал – 28,0%; на середній медперсонал та лікарняний персонал припадало по 21,5% опитаних. За

статтю серед респондентів було 44 жінки та 39 чоловіків, що становило 53% та 47% загальної чисельності відповідно.

Серед респондентів за досвідом роботи на підприємстві менше одного року опитано 23 особи, від 1 до 3 років – 34 особи, від 3 до 10 років – 23 респонденти, а понад 10 років – 3 працівники. Відтак, в структурі опитаних переважали працівники з досвідом роботи менше 1 року (38%), трохи менше – від 3 до 10 років (29%), ще менше – від 1 до 3 років (28%), а найменше – понад 10 років (5%).

Щодо другого блоку опитування, то перша його частина стосувалася розуміння персоналом підприємств санаторно-курортного комплексу сутності поняття мотивації. Так, встановлено, що абсолютна більшість (97,6%) опитаних представників підприємств санаторно-курортного комплексу вважають, що якісна і ефективна мотивація праці стосується створення мотиваційного середовища на підприємствах (рис. 2.11). На нашу думку, це важлива передумова реалізації ефективної політики управління мотивацією праці на підприємствах галузі, адже ми стоїмо на позиції того, що ефективна мотивація – це, передусім, її якісне і повноцінне середовище, де комплексно діють різні чинники мотивації.

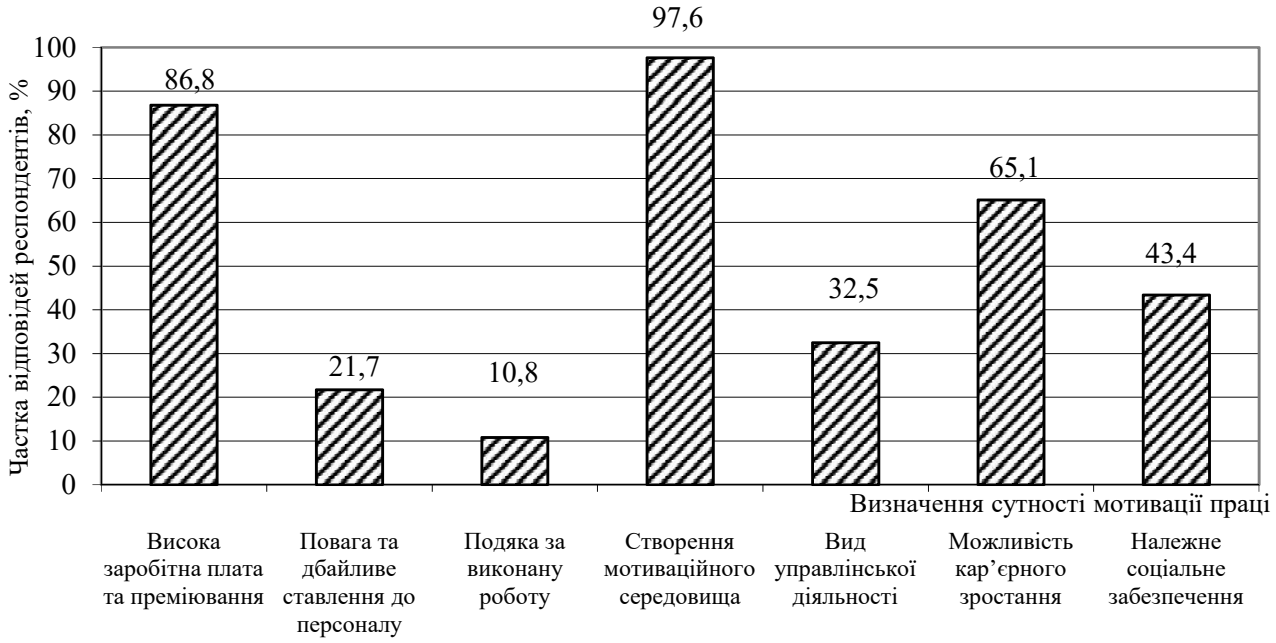


Рис. 2.11. Результати опитування керівників та фахівців підприємств санаторно-курортного комплексу щодо розуміння сутності мотивації праці

В певній мірі класично, що високий відсоток в розумінні мотивації праці припадає на «високий рівень заробітної плати і преміювання праці» – 86,8%. Цей аспект слід враховувати практично при кожній з конфігурацій системи мотивації та стимулювання праці, оскільки рівень оплати праці завжди був одним з головних стимулюючих чинників до високоефективної праці. Варто звернути увагу й на високий рівень таких мотивуючих чинників, як можливості кар'єрного зростання (65,1%) та належне соціальне забезпечення (43,4%). Вважаємо, що ці аспекти також мають знайти своє подальше відображення у побудові системи мотивації праці аналізованих підприємств.

Іншою, доволі перспективною, передумовою удосконалення систем мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу вважаємо те, що певна діяльність на підприємствах у цьому напрямі ведеться. Так, 57,8% відповідей респондентів стосуються того, що окремі заходи з мотивації праці на підприємствах реалізуються, але їх потрібно розвивати (рис. 2.12).

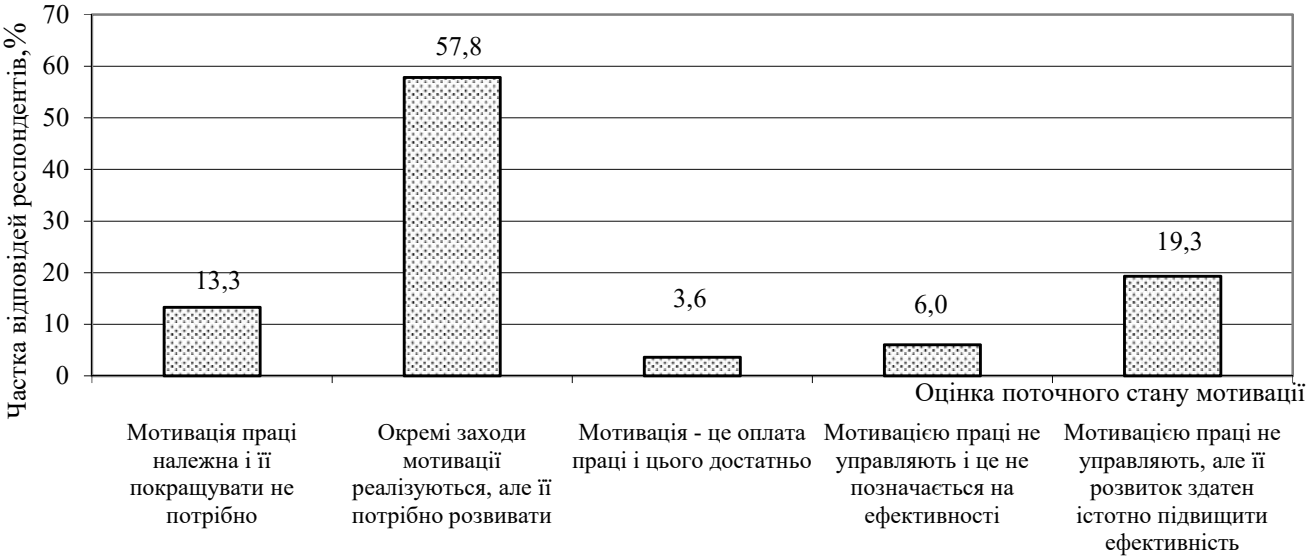


Рис. 2.12. Результати опитування респондентів щодо стану мотивації праці та необхідності управління нею на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Сюди слід додати й те, що близько 20% опитаних вважають, що ефективне управління мотивацією праці здатне забезпечити зростання ключових параметрів ефективності функціонування підприємств санаторно-курортного

комплексу. Хоча, з іншого боку, сумарний рівень відповідей респондентів, які не вважають мотивацію праці істотним чинником розвитку санаторно-курортного бізнесу, також високий – близько 23%. Виходячи з цього, можна констатувати, що важливе значення в процесі управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу має відводитися й поінформуванню персоналу підприємств як про заходи, що реалізуються, так і про їх очікувані позитивні наслідки.

Звернімо увагу, що доволі високою є якість економічної компоненти мотивації праці, що реалізується на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Це, передусім, задоволеність рівнем оплати праці, наявність гнучких систем матеріального стимулювання і т. ін. (рис. 2.13).

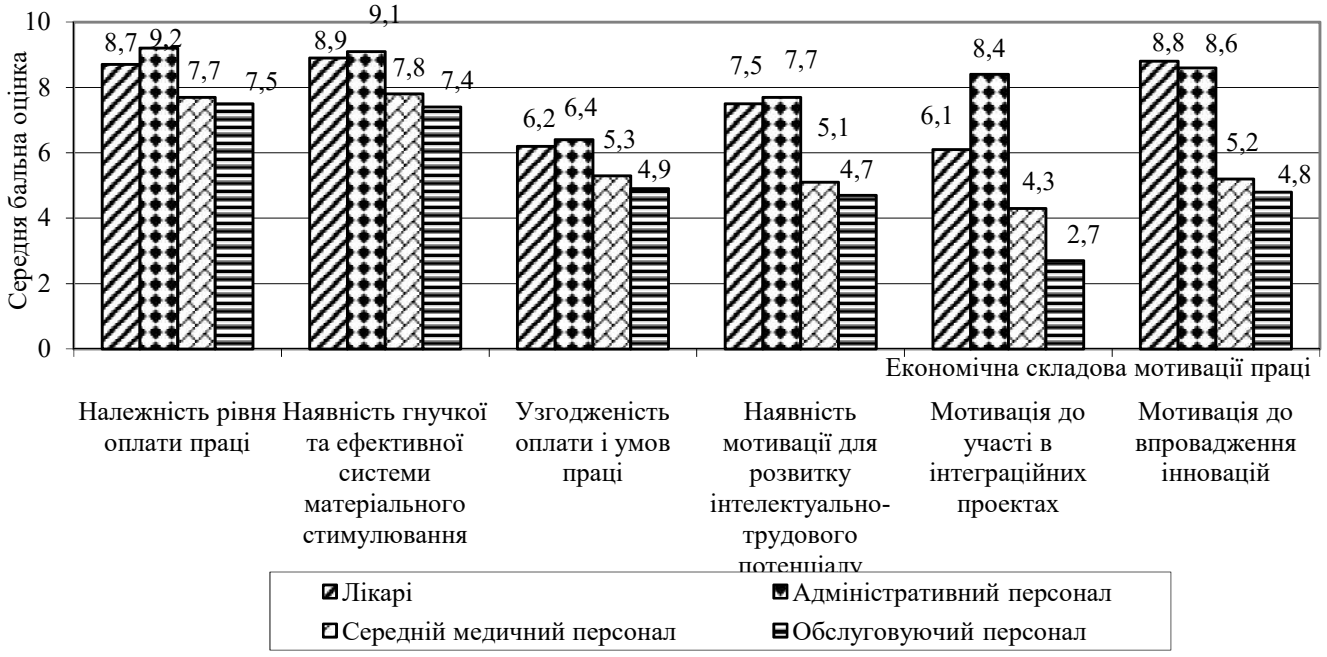


Рис. 2.13. Результати опитування респондентів щодо оцінювання економічної складової мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу (за категоріями персоналу)

При цьому слід звернути увагу на те, що в більшій мірі задоволені економічною складовою мотивації праці саме лікарі та адміністративний персонал. Оцінки середнього медичного та обслуговуючого персоналу були значно нижчими. Звідси робимо висновок, що фахівці останніх категорій персоналу більш чутливі до рівня оплати праці. Але, на нашу думку, висновок

тут має бути ще ширшим. Якісна економічна компонента мотивації праці передбачає не стільки високий рівень оплати і преміювання праці, як встановлення таких систем оплати праці, за яких працівник розуміє, що його заробіток напряму залежить від результатів його праці і по мірі їх зростання і покращення оплата праці постійно зростатиме. Вважаємо, що до такої системи слід, власне, і розвивати мотивацію праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, розробивши відповідні стимули для окремих категорій працюючих.

Дещо схожою є ситуація зі станом адміністративної складової мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу. Так, за більшістю її аспектів найвищий рівень задоволеності спостерігався у групі адміністративного персоналу, а найнижчий – середнього медичного та обслуговуючого персоналу підприємств (рис. 2.14).

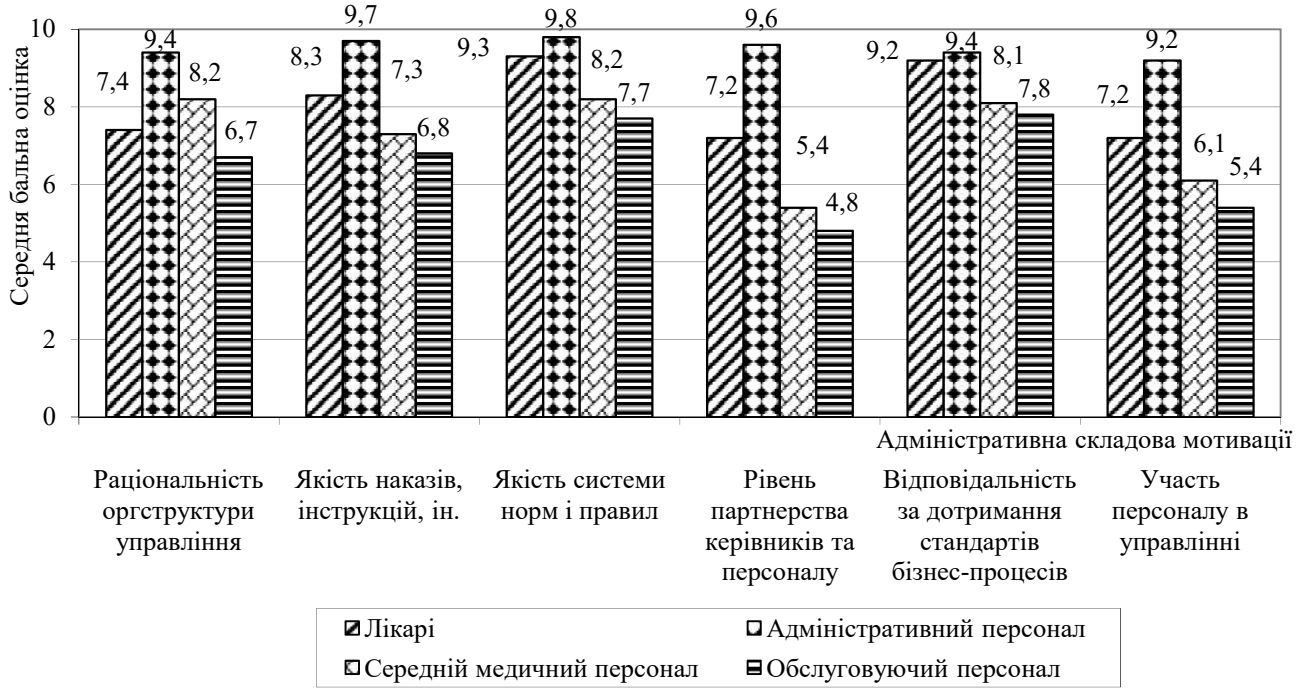


Рис. 2.14. Результати опитування респондентів щодо оцінювання адміністративної складової мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу (за категоріями персоналу)

Загалом, слід зробити висновок про достатньо високий рівень адміністративної складової мотивації праці. Втім, цей аспект важливий і

потребує покращення для середнього медичного та обслуговуючого персоналу підприємств галузі. Тут особливо доречним може стати покращення можливостей персоналу у висуненні власних вимог до професійно-якісних характеристик управлінців, а також у розвитку відносин між працівниками та керівниками.

На рис. 2.15 подані результати оцінювання внутрішньої компоненти мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. Загалом є підстави стверджувати про доволі високий рівень внутрішньої складової мотивації працівників. Проте, варто звернути увагу на такий важливий аспект, як нижчий рівень внутрішньої мотивації праці середнього медичного та обслуговуючого персоналу. Більше того, саме для цих категорій працівників санаторно-курортного комплексу чи в не найбільшій мірі важливими є саме характеристики задоволеності працею.

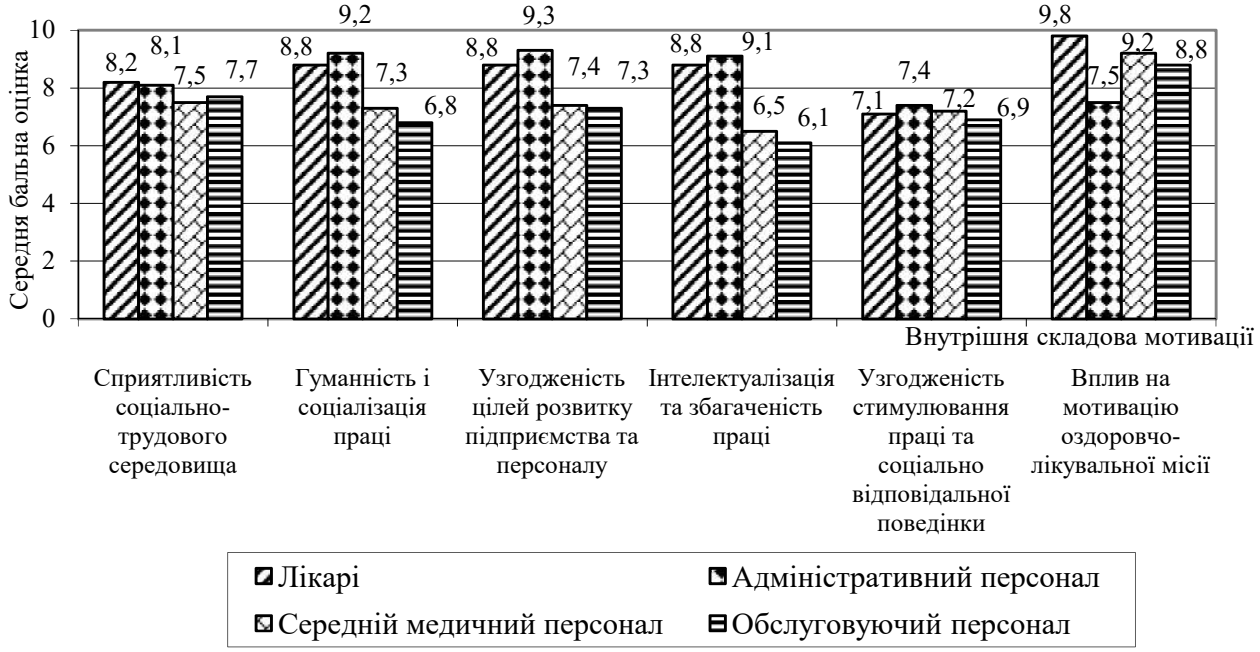


Рис. 2.15. Результати опитування респондентів щодо оцінювання внутрішньої складової мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу (за категоріями персоналу)

На рис. 2.16 подані результати оцінювання персоналом підприємств санаторно-курортного комплексу складових мотивації праці. Очевидно, що працівники підприємств у переважній більшості вбачають такі компоненти

мотивації праці, як внутрішня, економічна та адміністративна. Хоча високими виявилися також і значення кар'єрної та соціальної складових. Відповідно, ці параметри також важливо враховувати при формуванні системи управління мотивацією праці працівників підприємств санаторно-курортної галузі.

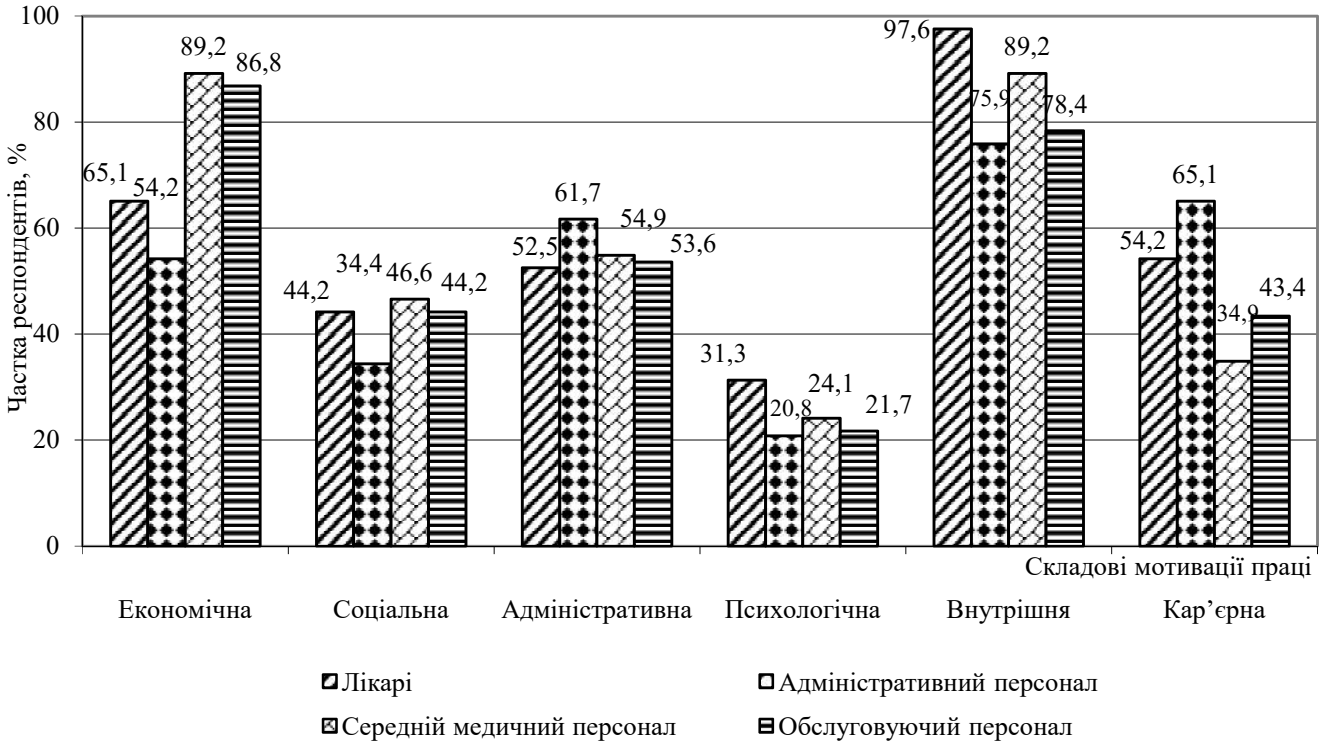


Рис. 2.16. Результати оцінювання важливості складових мотивації праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу за окремими категоріями працівників

За підсумками проведеного опитування можна зробити такі висновки:

1) економічна складова мотивації праці важлива для всіх категорій персоналу підприємств; разом з тим, для лікарів (65,1% респондентів відзначили цю складову як основну) та середнього медичного персоналу (54,2%) в порівнянні з адміністративним (89,2%) та обслуговуючим персоналом (86,2%) підприємств рівень оплати праці має дещо нижче значення в контексті мотивації праці;

2) для працівників підприємств, що мають відношення до надання оздоровчо-відпочинкових послуг, високими мотивуючими чинниками виступають професійна самореалізація, підвищення рівня кваліфікації праці та

комфортні умови праці;

3) доволі високе значення при мотивуванні праці обслуговуючого персоналу має надання різного роду пільг та знижок. Особливо актуальними тут є знижки або взагалі безоплатний відпочинок для працівників цієї групи персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу;

4) особливо важливою для ефективної праці середнього медичного персоналу є його задоволеність безпосередніми керівниками. Відповідно, важливо забезпечувати їх достатню участь та роль у розвитку адміністративного персоналу підприємств.

Третій етап запропонованої методики передбачає інтегральне оцінювання ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. У відповідності до обґрунтованих нами теоретико-методичних положень та особливостей мотивації праці на підприємствах аналізованого галузевого комплексу вважаємо за доречне виокремлення таких головних критеріїв для оцінювання ефективності управління мотивацією праці:

1) економічною – обсяги отримуваної матеріальної винагороди за якісне виконання службових завдань, досягнення та перевищення планових показників;

2) адміністративною – наявність впливу керівників на підлеглих, а також раціональність таких відносин;

3) внутрішньою – наявність та міра використання внутрішньоособистісної мотивації працівника до якісної і ефективної праці.

Не заперечуємо, що зазначені критерії не мають однакового рівня ваги і впливу як на рівень, так і на ефективність мотивації праці персоналу підприємств, що потребує врахування відповідних вагових відмінностей.

У табл. 2.17 наведено показники, які, на наш погляд, необхідно враховувати при комплексному оцінюванні ефективності управління мотивацією праці на підприємствах галузі у відповідності до запропонованих вище критеріїв. Для отримання значень цих показників в рамках згадуваного вище анкетування було проведене соціологічне опитування представників підприємств.

Таблиця 2.17

Показники оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу за її складовими

Складові мотивації	Показники оцінювання
Економічна	Належність рівня оплати праці, обґрунтованість системи тарифних ставок і посадових окладів
	Сформованість на підприємстві гнучкої та ефективної системи матеріального стимулювання праці
	Узгодженість системи оплати праці з напруженістю, складністю і кінцевими результатами праці
	Наявність у працівників мотивації до розвитку власного інтелектуального та трудового потенціалу
	Рівень мотивації працівників до участі в інтеграційно-міжгалузевій співпраці
	Ступінь мотивації працівників для створення і впровадження інновацій
Адміністративна	Справедливість і раціональність організаційної структури управління підприємством та персоналом
	Ефективність застосовуваної на підприємстві координації діяльності персоналу з використанням нормативних документів (наказів, інструкцій, положень, ін.)
	Якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники
	Розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих
	Наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів
	Можливість участі (залученість) персоналу в управлінських процесах
Внутрішня	Сприятливість соціально-трудового середовища
	Рівень гуманізації та соціалізації праці
	Узгодженість цілей розвитку підприємства та трудової діяльності персоналу
	Рівень інтелектуалізації та збагачення праці
	Зв'язок стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства
	Рівень впливу на трудову поведінку реалізації суспільної місії лікування та оздоровлення населення

Наголосимо, що, даючи відповіді на запитання анкети, респондентам потрібно було оцінити всі наведені у таблиці показники за шкалою від 0 до 10 балів, де 10 – максимальна висока оцінка досягнення на підприємстві того чи іншого критерію ефективності, 0 – повна невідповідність або незадоволеність відповідного параметра стимулювання праці.

Для проведення комплексного оцінювання були опрацьовані результати соціологічного опитування працівників підприємств з використанням методу головних компонент, що дозволяє уникнути суб’єктивізму експертів, визначити

коефіцієнти вагомості та значення показників ефективності управління мотивацією праці.

В табл. 2.18 відображені середні оцінки показників ефективності управління мотивацією праці аналізованих підприємств, отримані на підставі опитування респондентів (за шкалою ві 0 до 1).

Таблиця 2.18

Результати опитування респондентів щодо ефективності управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу (за основними складовими мотивації)

Складові мотивації	Параметри оцінювання	Отримані значення
Економічний	Належність рівня оплати праці, обґрунтованість системи тарифних ставок і посадових окладів	0,614
	Сформованість на підприємстві гнучкої та ефективної системи матеріального стимулювання праці	0,467
	Узгодженість системи оплати праці з напруженістю, складністю і кінцевими результатами праці	0,681
	Наявність у працівників мотивації до розвитку власного інтелектуального та трудового потенціалу	0,627
	Рівень мотивації працівників до участі в інтеграційно-міжгалузевій співпраці	0,304
	Міра мотивації працівників для створення і впровадження інновацій	0,461
Адміністративний	Справедливість і раціональність організаційної структури управління підприємством і персоналом	0,792
	Ефективність застосовуваної на підприємстві координації діяльності персоналу з використанням нормативних документів (наказів, інструкцій, положень, ін.)	0,845
	Якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники	0,819
	Розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих	0,752
	Наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів	0,572
	Можливість участі (залученість) персоналу в управлінських процесах	0,781
Внутрішній	Сприятливість соціально-трудового середовища	0,905
	Рівень гуманізації і соціалізації праці	0,811
	Узгодженість цілей розвитку підприємства та трудової діяльності персоналу	0,681
	Рівень інтелектуалізації та збагачення праці	0,619
	Зв’язок стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства	0,779
	Рівень впливу на трудову поведінку реалізації суспільної місії лікування та оздоровлення населення	0,871

В результаті проведених розрахунків було отримано вагові коефіцієнти та середні значення параметрів ефективності управління мотивацією праці

персоналу підприємств з врахуванням їх ваг (Додаток Д). Значення інтегральних показників за окремими компонентами ефективності визначені нами як середньозважена величина, а узагальнюючого інтегрального коефіцієнта – як середня геометрична з них. Значення інтегральних показників за всіма аналізованими підприємствами відображені на рис. 2.17.

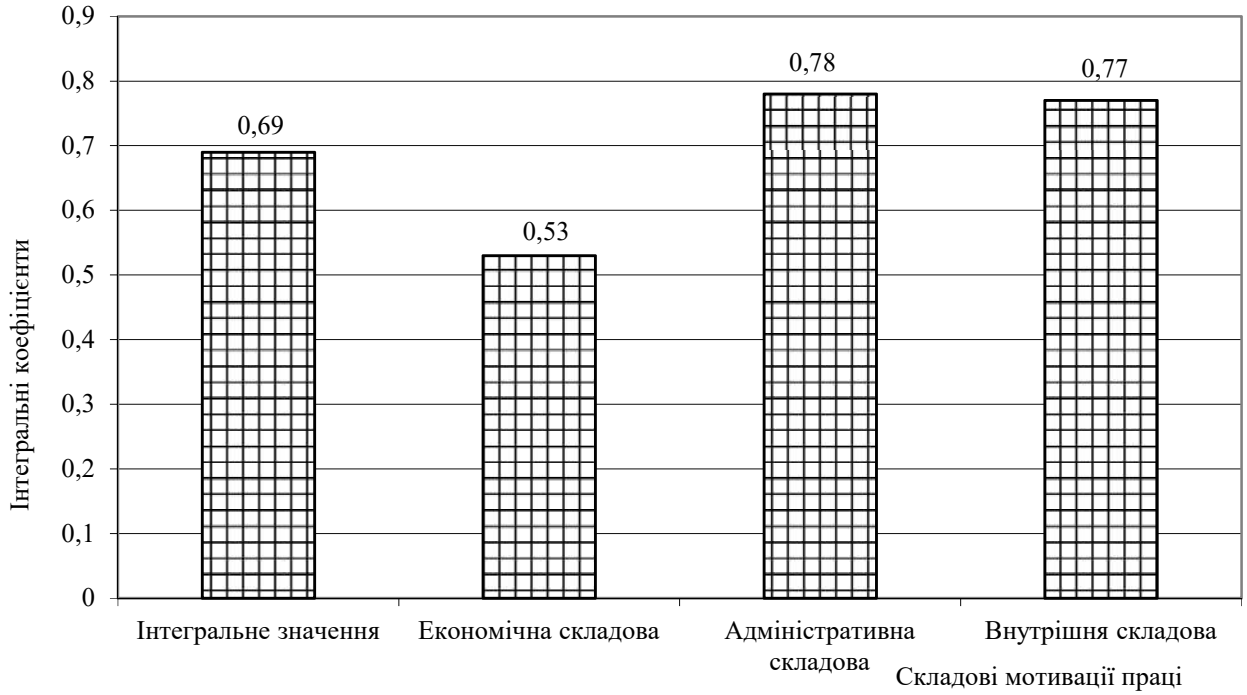


Рис. 2.17. Значення інтегрального коефіцієнта ефективності управління мотивацією праці в розрізі її компонент на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу

Можемо констатувати: інтегральне значення показника ефективності управління мотивацією праці становило 0,69 (за шкалою від 0 до 1) та може вважатися вищим за середнє. Таким чином, існує необхідність, а також можливості підприємств щодо удосконалення управління системою мотивації праці. Особливо слабким місцем є економічна складова мотивації, значення якої становило 0,53.

Для обґрунтування ефективних управлінських рішень щодо напрямів, за якими слід найбільш активно працювати відносно підвищення ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, необхідно проаналізувати стан забезпеченості головних критеріїв

мотивації. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що найбільший вплив на інтегральний коефіцієнт ефективності управління мотивацією праці має внутрішня мотивація (0,350) (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Результати оцінювання вагомості параметрів ефективності управління мотивацією праці за окремими складовими на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу

Компоненти мотивації та параметри їх ефективності	Коефіцієнти вагомості
Економічний	**0,296**
Належність рівня оплати праці, обґрунтованість системи тарифних ставок і посадових окладів	0,039
Сформованість на підприємстві гнучкої та ефективної системи матеріального стимулювання праці	0,050
Узгодженість системи оплати праці з напруженістю, складністю і кінцевими результатами праці	0,060
Наявність у працівників мотивації до розвитку власного інтелектуального та трудового потенціалу	0,060
Рівень мотивації працівників до участі в інтеграційно-міжгалузевій співпраці	0,049
Міра мотивації працівників для створення і впровадження інновацій	0,038
Адміністративний	**0,289**
Справедливість і раціональність організаційної структури управління підприємством та персоналом	0,051
Ефективність застосовуваної на підприємстві координації діяльності персоналу з використанням нормативних документів (наказів, інструкцій, положень, ін.)	0,060
Якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники	0,065
Розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих	0,030
Наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів	0,031
Можливість участі (залученість) персоналу в управлінських процесах	0,052
Внутрішній	**0,350**
Сприятливість соціально-трудового середовища	0,055
Рівень гуманізації і соціалізації праці	0,060
Узгодженість цілей розвитку підприємства та трудової діяльності персоналу	0,060
Рівень інтелектуалізації та збагачення праці	0,059
Зв'язок стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства	0,061
Рівень впливу на трудову поведінку реалізації суспільної місії лікування та оздоровлення населення	0,055

Приблизно однаково визначають ефективність управління мотивацією персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу за економічною (0,296) та адміністративною (0,289) складовими. Звернімо увагу, що безпосередньо серед показників ефективності управління мотивацією практично всі

знаходилися на рівні 0,05-0,06, що свідчить про порівняно рівномірний їх вплив на загальний стан мотивації, відповідно, вони всі потребують врахування в комплексі.

Вищенаведене актуалізує потребу використання ефективних в умовах сьогодення економіко-математичних методів, які дозволяють вивчати складні системи, виявляти причини проблем і напрямки їх вирішення. Здійснимо діагностування управління мотивацією праці, побудуємо економіко-математичну модель ефективності управління мотивацією праці. При цьому нами використано 18 факторів, які були відібрані за результатами вивчення характеристик діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу, представлених в офіційній статистиці.

Виходячи з отриманих емпіричних даних згідно до наших розрахунків, представимо економіко-математичну модель ефективності управління мотивацією праці (*LML*) для підприємств санаторно-курортного комплексу як:

$$LML = \begin{cases} 0{,}296E = 0{,}039Ss + 0{,}05Mi + 0{,}06Rl + 0{,}06Dp + 0{,}049Mc + 0{,}038Mn \\ 0{,}289A = 0{,}051Os + 0{,}06Ca + 0{,}065Qr + 0{,}03Rp + 0{,}031Sr + 0{,}052Ps \\ 0{,}0.35I = 0{,}055Oe + 0{,}06Lh + 0{,}06Ga + 0{,}059Il + 0{,}061Ls + 0{,}055Li \end{cases} \quad (2.3)$$

де *E* – рівень економічної компоненти ефективності мотивації;

S_S – належність рівня оплати праці, обґрунтованість системи тарифних ставок і посадових окладів;

Mi – сформованість на підприємстві гнучкої та ефективної системи матеріального стимулювання праці;

Rl – узгодженість системи оплати праці з напруженістю, складністю і кінцевими результатами праці;

Dp – наявність у працівників мотивації до розвитку власного інтелектуального та трудового потенціалу;

Mc – рівень мотивації працівників до участі в інтеграційно-міжгалузевій співпраці;

Mn – міра мотивації працівників для створення і впровадження інновацій;

A – рівень адміністративної компоненти ефективності мотивації;

Os – справедливість і раціональність організаційної структури управління підприємством та персоналом;

Ca – ефективність застосовуваної на підприємстві координації діяльності персоналу з використанням нормативних документів;

Qr – якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники;

Rp – розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих;

Sr – наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів;

Ps – можливість участі персоналу в управлінських процесах;

I – рівень внутрішньої компоненти ефективності мотивації;

Oe – сприятливість соціально-трудового середовища;

Lh – рівень гуманізації і соціалізації праці;

Ga – узгодженість цілей розвитку підприємства та трудової діяльності персоналу;

Il – рівень інтелектуалізації та збагачення праці;

Ls – наявність ув'язки стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства;

Li – рівень впливу на трудову поведінку реалізації суспільної місії лікування та оздоровлення населення.

В цілях ідентифікації ключових факторів впливу на головний результат управління мотивацією персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу – ефективність праці – здійснено регресійний аналіз. Залежною змінною було обрано продуктивність праці, а незалежними змінними слугували головні показники з праці та обслуговування споживачів послуг за групами підприємств (мікро-, малі, середні та великі) санаторно-курортного комплексу у 2012-2016 рр. Варто зазначити, що ми обрали показники, які відрізняються найбільшим кореляційним зв'язком із зазначеним показником продуктивності праці (табл. 2.20).

В результаті аналізу, а також після перевірки показників на мультиколінеарність отримано наступне рівняння регресії:

$$Y = 0{,}2431x_1 + 0{,}0484x_3 - 0{,}4003x_5 + 0{,}0747x_6 + 0{,}9375x_7 - 2{,}1059, \quad (2.4)$$

$$R^2_{adj} = 0{,}9321 ,$$

$$F(8{,}15) = 39{,}5000 , \; Std.Er. = 0{,}0111 ,$$

де x_1 – середня заробітна плата, грн;

x_3 – частка інших заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці, %;

x_5 – сума заборгованості з оплати праці в розрахунку на одного працівника, грн;

x_6 – частка фонду оплати праці в операційних витратах, %;

x_7 – кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника підприємства санаторно-курортного комплексу, осіб.

Таблиця 2.20

Показники, що характеризують фактори впливу на продуктивність праці як результуючий показник ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, в 2012-2016 роках

Показники, одиниці виміру	Позначення	Коефіцієнт регресії	Роки				
			2012	2013	2014	2015	2016
Продуктивність праці, тис.грн/ос.	Y	1,0000	57,47	72,50	74,15	74,42	77,56
Середня заробітна плата, тис.грн/ос.	x_1	0,2431	2,43	3,00	2,85	2,80	2,91
Частка інших заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці, %	x_3	0,0484	4,24	3,85	3,86	3,62	3,92
Сума заборгованості з оплати праці в розрахунку на одного працівника, тис.грн/ос.	x_5	0,4003	2,43	3,00	2,86	2,80	2,91
Частка фонду оплати праці в операційних витратах, %	x_6	0,0747	23,06	23,37	26,84	20,13	25,67
Кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника підприємства санаторно-курортного комплексу, ос.	x_7	0,9375	33,87	37,12	29,55	28,94	28,94

Таким чином, емпірично доведено позитивний вплив на кінцеві результати праці (прояв належного управління її мотивацією) персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу зростання значень таких чинників, як обсяг

основної заробітної плати та преміювання, рівень оплати праці, а також обернений вплив рівня заборгованості з оплати праці. Отримані результати характеризуються високим рівнем статистичної значущості, про що свідчать відповідні коефіцієнти детермінації, *F*-критерію Фішера та стандартної похибки. Важливо звернути увагу на особливо високий рівень впливу факторів «кількість споживачів послуг в розрахунку на одного працівника» (коефіцієнт регресії – 0,9375), «сума заборгованості з оплати праці в розрахунку на одного працівника» (0,4003) та «середня заробітна плата» (0,2431). Отримана регресійна модель дозволить керівникам підприємств санаторно-курортного комплексу простежувати вплив наведених факторів на зміну рівня продуктивності праці та здійснювати своєчасну розробку управлінських рішень щодо покращення чи зміни заходів з управління мотивацією праці.

Вважаємо, що для більш обґрунтованої ідентифікації напрямів удосконалення управління мотивацією праці доцільно розширити склад параметрів оцінювання. На сукупності таких параметрів можна побудувати комплексний показник як усереднене значення. Обчислення цього показника доречно здійснювати за формулою:

$$P_{\text{ефект}} = \frac{\sum_{j=1}^{N} \text{Параметри}_j}{N}, \quad (2.5)$$

де $\sum_{j=1}^{N} \text{Параметри}_j$ – сума значень параметрів оцінювання;

N – кількість параметрів оцінювання.

Згідно з відповідями респондентів на питання щодо стану їх вмотивованості найбільші бали отримали відповіді щодо: встановлення дружніх взаємовідносин з колегами з інших підрозділів підприємства (середній бал 3,9); наявності конкретної цілі кар’єрного поступу (середній бал 3,8); підвищення професійної кваліфікації на спеціалізованих курсах (середній бал 3,8); допомоги колегам по роботі (середній бал 3,8); поінформованості про справи підприємства в цілому (середній бал 3,7). Таким чином, встановлено, що працівники більше задоволені рівнем нематеріальної мотивації праці. На нашу думку, таке відчуття працівниками своєї потрібності підприємству та колегам сприяє підвищенню

ефективності функціонування підприємств загалом. Результати оцінювання управління мотивацією праці респондентами відповідно до четвертого блоку анкети подані у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Результати оцінювання респондентами управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу

Параметри оцінювання	Сума балів	Середній бал
Наявність конкретної цілі кар'єри	318	3,8
Наявність планування кар'єри	279	3,4
Усвідомлення сильних та слабких професійних якостей	284	3,4
Зацікавленість в думках колег	272	3,3
Перегляд цілей кар'єри на основі нової інформації	241	2,9
Виконання роботи, спрямованої на досягнення цілей кар'єри	262	3,1
Частота випадків понаднормової праці	194	2,3
Частота випадків роботи у вільний час	293	3,5
Співвідношення посади та статусу	296	3,6
Підвищення професійної кваліфікації на спеціалізованих курсах	231	3,8
Володіння інформацією про загальний стан справ на підприємстві	307	3,7
Участь у визначенні основних напрямків роботи	253	3,04
Поінформованість зі стратегічними планами керівництва підприємства	207	2,5
Рівень самозаохочення по мірі завершення конкретного робочого завдання	263	3,2
Постановка складних кар'єрних цілей	289	3,5
Участь у виконанні завдань, для яких відсутня чи недостатня кількість інформації	249	3,0
Пошук можливостей до взаємодії з впливовими особами підприємства	301	3,6
Допомога колегам	316	3,8
Наявність дружніх взаємовідносин з колегами з інших підрозділів	327	3,9
Виконання роботи при відсутності безпосереднього керівника	281	3,4
Разом	5463	66,74

Враховуючи отримані результати, пропонуємо досліджуваним підприємствам звернути увагу на посилення матеріальної мотивації праці персоналу. Для координації зусиль персоналу на конкретних завданнях необхідно створити змінну частину винагороди, що виплачується співробітникам,

яка буде залежати від якості їх роботи. До змінного матеріального стимулювання належать виплата відсотків, бонусів і надбавок [198]:

– відсоток як грошова винагорода, яка визначається як частина від значимого показника діяльності працівника;

– бонус як грошова виплата за результатами виконання роботи. Використання бонусів як системи матеріального заохочення передбачає створення шкали бонусів залежно від якого-небудь показника діяльності. У якості бази для нарахування бонусів або відсотків можуть виступати як об'єктивні показники, так і суб'єктивні, для оцінки яких найчастіше використовують бальні системи оцінки;

– надбавка як додаткова фіксована виплата як заохочення за якісну роботу, кваліфікацію або стаж.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ефективна система управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу сприяє підвищенню рівня використання персоналу, збільшенню обсягів наданих послуг, покращенню якості виконання працівниками роботи, але її побудова та якісне впровадження потребують формування та реалізації відповідних заходів, що є предметом наступного розділу дослідження.

198 Скіба В. С. Мотивація та стимулювання працівників як складові системи підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / В. С. Скіба, М. В. Літвиненко. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/ Наукова_ періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2010/60/NTU_XPI_60_ 2010_12.pdf

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

3.1. Формування сучасної системи управління мотивацією праці в підприємствах санаторно-курортного комплексу

Одним з найважливіших завдань, що постали на сьогодні перед керівництвом практично всіх підприємств за сучасних ринкових умов господарювання, є ефективне використання ресурсного забезпечення та зокрема – інтелектуально-кадрового ресурсу. Особливу значущість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що потребує від підприємства постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін. В цьому аспекті мова має йти про формування збалансованої і ефективної системи мотивації праці – сукупності її елементів, які між собою взаємодіють, взаємопов’язані та створюють відповідне середовище, в якому формується та ефективно використовується персонал підприємства. Відтак, основою ефективної діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу є раціональна система мотивації, а головним джерелом, двигуном і резервом будь-яких змін стає людський ресурс. Тому забезпечення його максимального генерування і ефективного використання – це стратегічно важливий аспект в діяльності підприємства санаторно-курортного комплексу. Якщо розглядати цей процес з точки зору його постійного посилення і вдосконалення, то слід зазначити, що ключова роль у ньому належить управлінню персоналом і безпосередньо однією з її найважливіших функцій – мотивації.

На сучасному етапі все більше активізується увага підприємств санаторно-курортного комплексу до досліджень з розробки новітніх підходів до формування системи мотивації праці. Значною мірою це обумовлено зростанням

впливу трудового ресурсу на конкурентоспроможність підприємства. Підвищений попит на ефективну працю змушує керівників шукати нові підходи до формування та удосконалення систем мотивації праці.

Система мотивації повинна бути керованою і змінюваною водночас. При зміні ситуації на ринку чи всередині середовища підприємства, цілей або завдань керівники повинні приймати негайні рішення, пов'язані з оптимізацією і застосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін. Загалом, система мотивації праці на підприємстві має займати важливу роль по усіх внутрішніх факторах, котрі впливають на розвиток, адже необхідне стимулювання працівників дає їм необхідну мотивацію для більш ефективної праці, що є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства у довгостроковому періоді.

Вважаємо, що, попри визначення елементів системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, важлива роль тут має відводиться:

– оцінці поточного стану та визначенню цільової системи мотивації (аналіз організаційно-функціональної структури підприємства санаторно-курортного комплексу, уточнення відповідальності і повноважень посадових осіб і підрозділів при виконанні поставлених завдань; проведення інтерв'ю з керівництвом підприємства санаторно-курортного комплексу і керівниками підрозділів з метою уточнення їх відповідальності і повноважень при виконанні поставлених завдань; аналіз існуючої системи організації і контролю діяльності; аналіз існуючої системи мотивації; розробка цільової системи мотивації персоналу та узгодження її з керівництвом підприємства санаторно-курортного комплексу);

– проектуванню системи окладів/тарифної сітки (адаптація методики оцінки посад до індивідуальних особливостей підприємства санаторно-курортного комплексу; організація і проведення процедури експертної оцінки посад; побудова схеми окладів/тарифної сітки; застосування математичної

моделі розрахунку окладів/тарифних ставок; розробка Положення про оплату праці);

– проектуванню системи преміальних винагород співробітникам (розробка ключових показників ефективності діяльності підрозділів (KPI); розробка індивідуальних показників діяльності працівників; розробка системи регулярного преміювання; розробка системи проектного преміювання; розробка Положення про систему преміювання працівників підприємства санаторно-курортного комплексу);

– проектуванню системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання (погодження з керівництвом підприємства пропозицій щодо методів непрямого матеріального і нематеріального стимулювання; розробка системи компенсацій і пільг (непряме матеріальне стимулювання); розробка системи заохочень та стягнень (нематеріальне стимулювання); розробка Положення про соціальний пакет, пільги та компенсації, Положення про заохочення і стягнення).

Додамо, що в сучасних умовах становлення соціально орієнтованої ринкової економіки України потребує від підприємств, зокрема, санаторно-курортних, забезпечення виконання практичних завдань менеджменту трудової діяльності працівників за допомогою реалізації ефективної системи мотивації їх праці (лікарняного, середнього медичного персоналу, адміністративного та обслуговуючого персоналу), що сприяло б підвищенню продуктивної праці. На наш погляд, раціональна система мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу має набувати вигляду як на рис. 3.1.

Об’єктивно, що її головними зовнішніми чинниками і умовами є характеристики управлінського персоналу підприємства, зокрема, його здатність управляти і розвивати властивості такої системи, а також зовнішні умови, які, визначають стан інтелектуального та кадрового забезпечення підприємств галузі та можливості з ефективного управління мотивацією праці.



Рис. 3.1. Концептуальні характеристики сучасної системи управління мотивацією праці підприємств санаторно-курортного комплексу

На наше переконання, об’єктивно існують особливості у функціонуванні підприємств санаторно-курортного комплексу різних розмірів, що також було підтверджено й результатами аналізу. Ці особливості накладають безпосередній відбиток й на управління персоналом підприємств, а також і на розвиток систем мотивації праці їх персоналу.

Передусім, наголосимо на тому, що різними є фінансово-ресурсні можливості підприємств санаторно-курортного комплексу, обсяги їх діяльності, масштаби наданих послуг та обслуговуваних споживачів, чисельність штату персоналу і т. ін. Все це закономірно позначається на тому, що не можна пропонувати для абсолютно різних типів та видів підприємств єдині підходи до вдосконалення системи мотивації праці, тим більше аналогічні рішення – для всіх видів і категорій персоналу.

Іншою гіпотезою є теза про те, що мотивація праці як окремий важливий елемент в системі управління підприємством не може функціонувати відокремлено та ізольовано від всіх інших стратегічно-планових і господарських процесів, які відбуваються на підприємстві. Вважаємо, що в іншому випадку витрати на мотивування працівників до праці є низькоефективними. Менеджер з персоналу має чітко розуміти, до яких дій, завдань, типів поведінки тощо йому слід мотивувати тих чи інших працівників і вже у відповідності до цього планувати, організовувати і реалізувати заходи, орієнтовані на мотивацію праці.

Своєю чергою, розуміння того, до чого ми хочемо скерувати персонал підприємства, також не виникає нізвідки і залежить від стратегічного та операційного розвитку санаторно-курортного господарства як бізнесу. Це вельми важливий і невід’ємний аспект управління мотивацією праці підприємств санаторно-курортного комплексу. І, власне, тут й виходить на один з перших планів специфіка стратегічного планування розвитку підприємств малого, середнього та великого бізнесу у зазначеній галузі.

Аргументи на користь таких висновків наступні. Одним з головних принципів та критеріїв ефективності мотивації праці є її вплив на досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку підприємства і його стратегічних

господарських об’єктів. Відповідно, формуванню якісної і ефективної системи мотивації персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу передує визначення цілей, стратегії розвитку санаторно-курортного об’єкта та вибудування системи мотивації таким чином, аби працівники докладали максимальних зусиль для отримання результатів, які сприяють досягненню загальних цілей розвитку підприємства. Лише у випадку, коли кожен працівник зрозуміє, що від ефективності його праці залежить досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, слідування стратегічному плану поступу бізнесу, власне, і стане повсякденною працею та завданням кожного працівника.

Іншим підтвердженням доречності та необхідності узгодження політики удосконалення системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу із положеннями стратегічних планів їх подальшого розвитку є те, що це дозволяє одночасно вирішити інше вельми важливе завдання – формування та реалізацію конкурентних переваг бізнесу. В умовах сучасної конкуренції очевидно, що для комплексного підвищення рівня якості і конкуренто-спроможності санаторно-курортних послуг необхідна відповідна політика і заходи всередині підприємств. Рушійним аспектом тут слугують і різноманітні ситуації та стилі поведінки, які об’єктивно різняться для малих, середніх і великих підприємств галузі. Непохитним пріоритетом у досягненні успіху в середовищі все більш зростаючої конкуренції є інтелектуально-кадрове забезпечення підприємств галузі, постійне навчання та зростання кваліфікації кадрів, чинником і рушієм чого в значній мірі слугує ефективна мотивація праці.

Додамо, що визначення стратегії розвитку бізнесу (залежно від його розмірів і масштабів) та формування у відповідності до неї системи мотивації праці, особливо, у санаторно-курортному бізнесі, є чи не найважливішим елементом загального управління підприємством. В основі стратегії перспективного розвитку малих, середніх та великих санаторно-курортних підприємств має знаходитися метод управління, що забезпечує швидку реакцію на зміну ринку аналізованих послуг. Головними перевагами такого методу є створення на підприємствах атмосфери якісного ставлення до праці задля

підвищення рівня санаторно-курортних послуг як основи конкурентоспроможності підприємств.

Підкреслимо, фінансово-ресурсні і кадрові можливості малих підприємств галузі об'єктивно обмежені. Відтак, в основі стратегічного планування їх розвитку має закладатися стратегія фокусування. Йдеться про одну-дві ключових послуги, що індивідуально створюватимуться і надаватимуться кожному зі споживачів послуг.

Значно ширші можливості підприємств великого бізнесу дають змогу великим підприємствам приймати або стратегію обслуговування масового попиту, або навіть реалізувати низку можливих стратегічних альтернатив. Для середніх підприємств санаторно-курортного комплексу найбільш доречно орієнтуватися на диференціацію послуг та сегментацію ринку, коли акценти робляться не на всьому діапазоні послуг, а на найбільш перспективних сегментах і споживачах.

Стратегічні можливості в значній мірі визначають і стратегічні підходи до політики управління мотивацією праці. Знову ж таки тут можливості великих підприємств ширші і вони можуть орієнтуватися або ж на всі можливі підходи, або на т. зв. системний підхід, коли застосовуються всі методи і складові мотивації до всіх категорій персоналу підприємств. З іншої сторони, вважаємо, що на підприємствах малого бізнесу на ринку санаторно-курортних послуг ставка має робитися на ключових фахівцях. Це, в основному, лікарі, але можуть бути й фахівці з групи середнього медичного персоналу. Для них слід розробити і реалізувати комплекс заходів з акцентом на внутрішній (власне якісне ставлення до праці) та економічній (матеріальна винагорода) компонентах мотивації праці.

Для середніх підприємств галузі, з огляду на конкурентну стратегію диференціації послуг і сегментації ринку, важливо спланувати та реалізувати диференційовані стимулюючі заходи, цільовим орієнтиром яких є вплив на управлінський та обслуговуючий персонал. Підставами для такого висновку є те, що для суб'єктів середнього бізнесу (більшого, ніж малий бізнес) дещо нижчою є роль т. зв. ключових вузькоспеціалізованих фахівців, але й при цьому не надто великими є й фінансові та інші можливості щодо пропонування широкого асортименту послуг для великої кількості споживачів. За таких обставин зростає значимість управлінського персоналу (для вірного визначення напрямів розвитку і

засобів, які цьому слугуватимуть) та обслуговуючих фахівців (для створення позитивного іміджу підприємства і надання споживачам якісних лікувальних та оздоровчих послуг). Розроблена нами система координат стратегічних орієнтирів розвитку системи мотивації на малих, середніх і великих підприємствах санаторно-курортного комплексу подана на рис. 3.2.

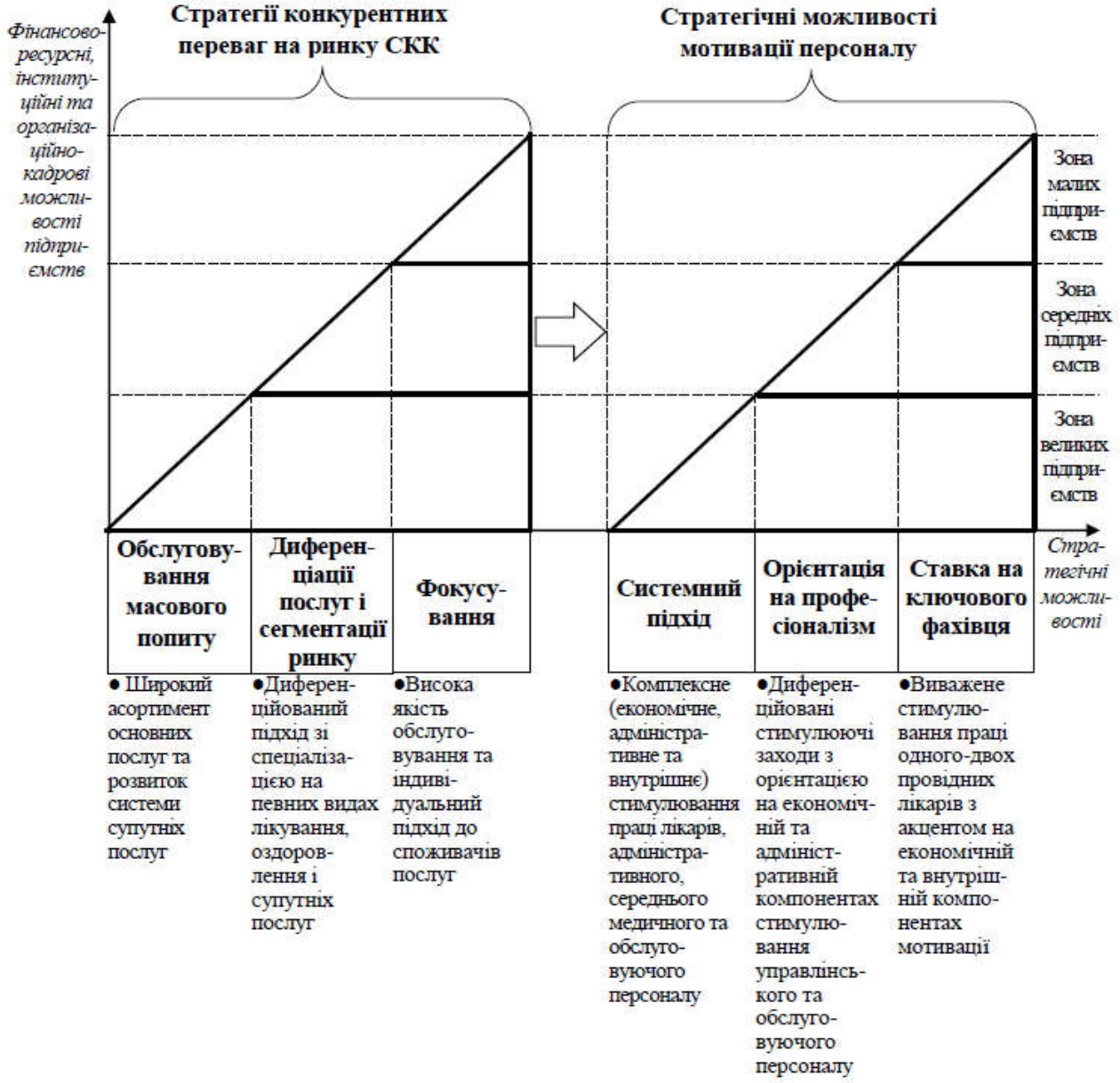


Рис. 3.2. Система координат стратегічних орієнтирів розвитку системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу в залежності від розмірів підприємств

Зауважимо, що головною рушійною силою та засобом впливу суб'єктів управління на об'єкти управління є відповідний механізм, серед яких найбільш ефективним є організаційно-економічний механізм. Організаційно-економічний

механізм є складною та багатогранною економічною категорією, яка ще не має однозначного трактування в економічній літературі. Водночас, можна визначити два підходи до його трактування, а саме як сукупність управлінських методів та інструментів та як систему управління [199, с. 59-60]. Традиційно організаційно-економічний механізм управління є сукупністю організаційних, економічних важелів (яким властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи мотивації праці [200, с. 149]. Тому сутність організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці полягає у застосуванні комплексу заходів організаційного та економічного характеру, які забезпечують сприятливі умови, формують ефективну систему мотивації для покращення стану людських ресурсів та сприяють задоволенню потреб працівників у процесі їх трудової діяльності.

Аналіз наукових досліджень дозволив виділити такі елементи організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу: суб'єкти та об'єкти управління; етапи управління системою мотивації праці; сукупність принципів, критеріїв, методів і результатів ефективного управління системою мотивації праці. Ці елементи враховані нами при формуванні системи управління мотивацією праці на підприємствах аналізованої галузі. На нашу думку, метою удосконалення організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка в підсумку відповідатиме таким умовам: а) дієвість протягом всього процесу досягнення цілей розвитку підприємства по мірі задоволення інтересів і потреб персоналу, що досягається за рахунок комплексного чергування різних методів стимулювання; б) узгодження досягнення цілей розвитку підприємства з рівнем стимулювання персоналу. Головною метою організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці вважаємо формування ресурсного забезпечення підприємства, планування, організація комплексу засобів, спрямованих на стабільне функціонування системи мотивації праці персоналу (рис. 3.3).

---

199 Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій / Х. Л. Черевко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 57-60.
200 Капліна А. С. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами готельного господарства / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 3 (48). – С. 146-149.

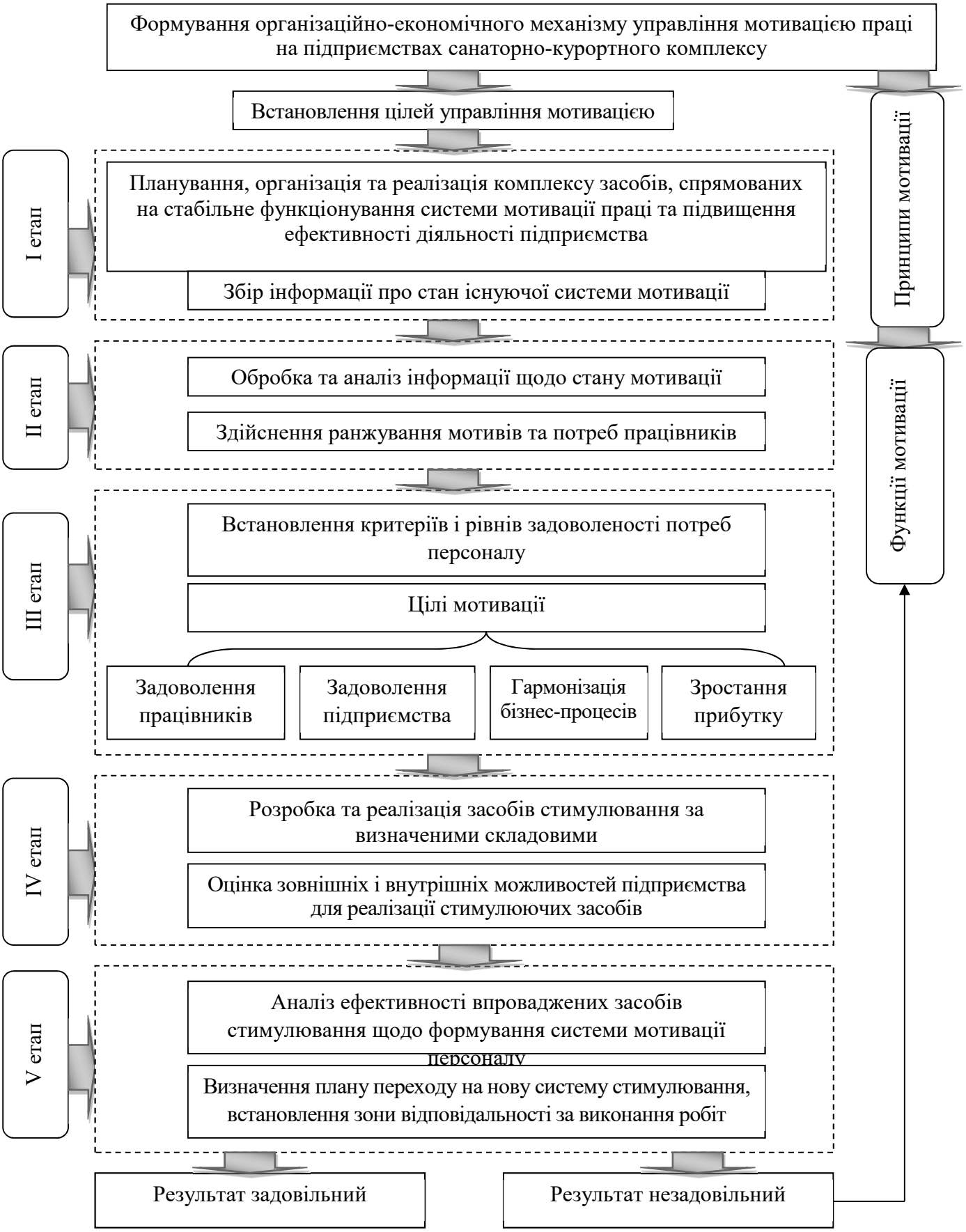


Рис. 3.3. Алгоритм впровадження організаційно-економічного механізму управління мотивацією праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу

Досягнення цієї мети потребує формування і дотримання певних принципів, функцій та методів управління мотивацією праці. Зокрема, вважаємо, що тут доречно застосувати сучасні принципи, на основі яких має базуватися організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу: встановлення чітких цілей і завдань (працівник повинен знати, які цілі підприємства і які завдання він має виконати); порядок і планування (кожне завдання повинне мати термін виконання та відповідального за його виконання); системності (побудова набору оціночних показників для кожного напряму мотивації праці); дотримання законодавства (правила, механізм винагородження та санкції мають бути чітко встановленими); пропорційності (взаємозв'язок цілей підприємства і винагороди за виконану роботу); диференціації (виділення критеріїв розміру і форми винагороди (покарання) як для окремих працівників, так і для колективу); комплексної мотивації (оцінка та задоволення індивідуальних потреб).

Як в межах системи управління мотивацією загалом, так і безпосередньо в рамках відповідного організаційно-економічного механізму важливо визначитися з функціями, які мають бути врахованими. Виділимо серед таких цілепокладання (визначення стратегії та головних цілей), планування (на противагу хаотичному безплановому управлінню), аналіз (обґрунтування рішень на основі ретельного вивчення поточної ситуації на підприємстві, впливу зовнішніх та внутрішніх факторів), організація (реалізація досягнення цілей підприємства), координація (створення гармонії взаємодії суб'єктів та об'єктів підприємства), контроль (моніторинг персоналу, виділення критеріїв оцінки праці тощо), мотивація (співвідношення завдань підприємства та інтересів працівників, вибір форм, методів їх стимулювання), регулювання (виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування системи мотивації).

Додамо, що функції мають бути застосовані у відповідності до головних цілей та завдань системи мотивації праці. Ми визначаємо такі головні цільові орієнтири цієї системи, як становлення інтелектуально-кадрового капіталу,

професійна згуртованість колективу, висока внутрішня мотивація, відсутність проявів девіантної поведінки, якість і конкурентоспроможність санаторно-курортних послуг та ін. Відповідно до цього, впровадження та застосування системи мотивації має орієнтуватися на такі завдання: покращення якості праці за рахунок розуміння працівниками підприємства поставлених завдань та активного прагнення до їх досягнення; втримування та залучення кращих фахівців.

Впровадження організаційно-економічного механізму управління трудовою мотивацією персоналу пропонуємо розділити на такі етапи:

1 етап – формування цілей мотивації праці на підприємстві санаторно-курортного комплексу;

2 етап – збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації;

3 етап – створення робочої групи з питань формування та реалізації стратегії мотивації праці персоналу. До складу групи пропонуємо включати керівника відділу кадрів, бухгалтера та керівників всіх структурних підрозділів;

4 етап – опитування працівників на предмет збору даних щодо чинного і бажаного рівня мотивації;

5 етап – розробка та реалізація засобів стимулювання згідно з виокремленими рівнями (лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал); при цьому слід враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства щодо впровадження даних засобів стимулювання;

6 етап – оцінювання ефективності запровадженої мотивації.

Згідно з численними дослідженнями, в сучасних ринкових умовах важливе значення в контексті формування та реалізації системи мотивації має розвиток так званого «коучингу». Підтвердженням цьому є готовність багатьох вітчизняних підприємств розглядати і впроваджувати коучинг як інструмент управління, що підсилює ефективність співробітників і конкурентоспроможність підприємства.

Результати коучингу переважно забезпечуються відносинами взаємної підтримки між коучем і його підопічним засобами та стилем їх комунікації. Але це не навчання в загальноприйнятому сенсі, оскільки коучуючий отримує інформацію не від наставника, а заохочений коучем він знаходить потрібну інформацію і рішення всередині себе. При цьому мається на меті підвищити ефективність роботи.

У коучингу, зазвичай, виділяють чотири основних напрямки: гуманістичний підхід в психотерапії; роботи Д. Гоулмена в сфері емоційного інтелекту (EQ); сократівські методи діалогу; методики ефективних спортивних тренерів.

Праці Д. Гоулмена свого часу стали проривом у вивченні ефективності використання людських ресурсів, коли в 1995 р. він виявив, що емоційний показник інтелекту EQ є більш значущим, ніж IQ, тому що більш точно можна охарактеризувати інтелект не через здатність логічно мислити і міркувати, а через здатність контролювати свої емоції і проявляти емпатію по відношенню до інших людей. Результати цих досліджень згодом лягли в основу менеджменту в стилі коучинг.

За даними досліджень, для робіт середньої складності 67% має значення EQ, і лише 33% – технічні вміння, навички та когнітивні здібності; для вищих керівних посад, вплив емоційного інтелекту є ще більшим, він складає 80%; тоді як технічні вміння, навички та когнітивні здібності важливі в межах 20% [[201], с. 105]. Підсумовуючи А. Тогнацо[202], успішні лідери, найчастіше демонструють саме хороші навички управління людьми, а не компетенцій управління підприємством, володіючи високим ступенем емоційного інтелекту.

З точки зору управління коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності або як стиль управління. Іншими словами, він може впроваджуватися у вигляді певних «коучинг-сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або він може бути

[201] Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Р. Ібрагімова, та ін.; за заг. ред. І. Р. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с

[202] Tognazzo A. Fostering performance through leaders' behavioral competencies: an Italian multi-level mixed-method study / A. Tognazzo, P. Gubitta, F. Gerli // International Journal of Organizational Analysis. – 2017. – 25.2. – P. 295-311.

інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу [[203], с. 179]. Водночас, варто зауважити, що ефективність працівників часто залежна від соціального тиску, коли існує зовнішній ефект від групових зусиль та командної компенсації[204]. Вдповідно, зовнішня мотивація на деяких рівнях може бути менш чи більш ефективною, в залежності від організаційного контексту. Тобто, зовнішня мотивація на рівні групи може бути менш ефективною, ніж на індивідуальному рівні [[205], с. 15].

На нашу думку, важливим завданням підприємства санаторно-курортного комплексу в контексті якісного задоволення потреб споживачів має стати ефективне використання інтелектуально-кадрового потенціалу працівників. Саме тому нині відбувається переорієнтування сучасних технологій управління в бік мотивації, яка враховує глибинні особистісні мотиви співробітників, а також неформальну структуру організації. Нині багато керівників не надають особливого значення змінам, що відбуваються, що істотно знижує ефективність управління. Вважаємо, це пов’язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує потреби сучасного співробітника і вимоги швидкозмінного зовнішнього середовища.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і в посиленні спеціалізації керівників підприємств санаторно-курортного комплексу. Інструментом, який дозволяє не тільки об’єднати в собі різні методики, але і відкриває нові можливості розвитку, є коучинг [[206], с. 184]. Виходячи з того потужного позитивного впливу, який коучинг має як на ефективність праці персоналу, так і на результати діяльності

---

[203] Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / І. Котовська, Р. Оксентюк, Ю. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. – Режим доступу : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf

[204] Amodio F. Input Allocation, Workforce Management and Productivity Spillovers: Evidence from Personnel Data / F. Amodio, Miguel A. Martinez Carrasco // The Review of Economic Studies. – 2018. – 85.4 – P. 1937-1970.

[205] Nielsen K. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis / K. Nielsen, M. Nielsen, C. Ogbonnaya, M. Kansala, E. Saari, K. Isaksson // Work & Stress. – 2017. – 31.2 – P. 101-120.

[206] Різник Д. В. Шляхи покращення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України [Електронний ресурс] / Д. В. Різник // Східна Європа: економіка, бізнес та управління : наук.-практ. журн. – 2017. – № 3 (08). – С. 183-187. – Режим доступу : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/8-2017-ukr

підприємства в цілому, саме цю технологію пропонуємо використовувати на підприємствах санаторно-курортного комплексу як основну для формування мотивації персоналу. В цілому, результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонент – мотивації людини до діяльності і досягненню цілей підприємства і його навичок та умінь, тобто його здатності виконувати свої професійні обов'язки. І чим вище в ієрархії підприємства цінують співробітника, тим сильніше на його результативність впливають мотивація та трудові навички. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідний тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок в режимі реального часу, і коучинг як метод управління та мотивації повністю забезпечує ці умови.

Пропонуємо в основу мотиваційної політики підприємств санаторно-курортного комплексу відповідно до природи діяльності покладати відповідні заохочення за чотирма категоріями посад (лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал) у відповідності до п'яти основних груп нормативних вимог, що представлені на рис. 3.4.

Відповідно до запропонованої схеми слід враховувати такі нормативні вимоги до персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу:

– нормативні вимоги управлінської і виконавської діяльності як запоруки організованості в діяльності підприємства;

– професійно-функціональні норми як чітко визначене коло типових завдань, коли кожен співробітник повинен відповідати вимогам, що випливають з логіки рішення цих завдань;

– позиційні норми (або норми міжфункціональної взаємодії). Наявність в компанії високих професіоналів своєї справи – необхідна, але недостатня умова ефективної діяльності компанії в цілому. Не менш важливим є злагодженість механізму взаємодії між співробітниками різних відділів [[207], с. 133];

– правила міжособистісних відносин. На відміну від попереднього пункту,

[207] Юрлов Ю. Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» / Ю. Н. Юрлов, Г. Л. Орлянская. – Череповец : ИМИТ СПбГПУ, 2009. – 168 с.

тут підкреслюється важливість підтримки мотиваційною системою «теплих» міжособистісних відносин.

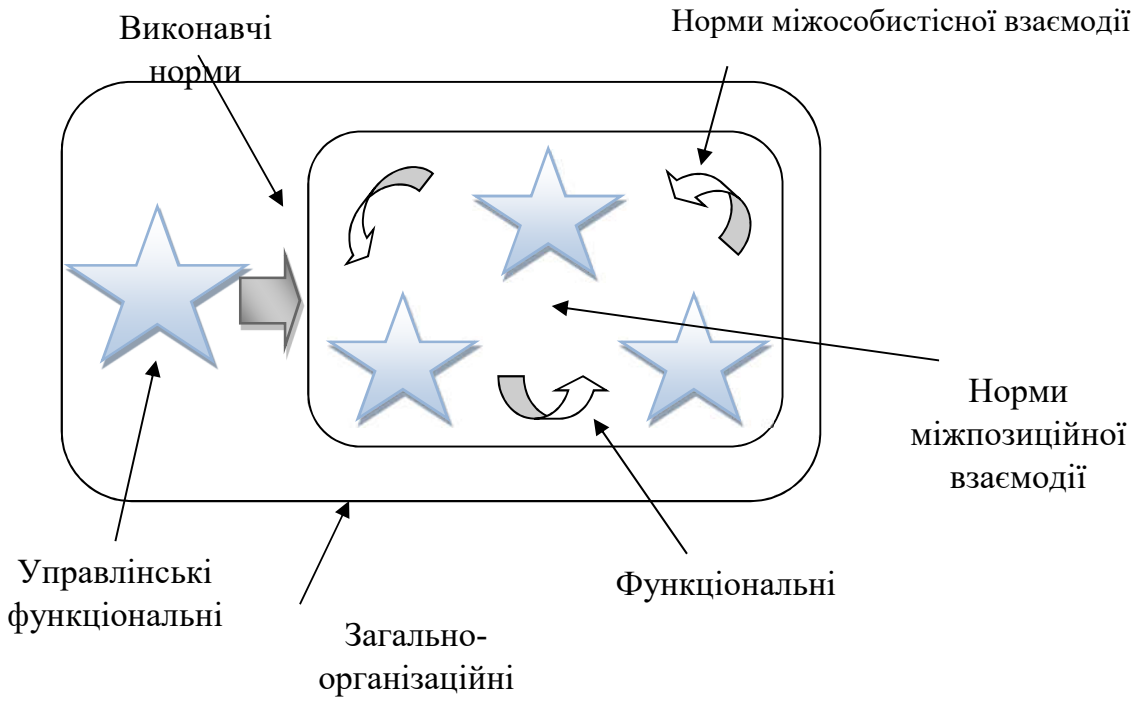


Рис. 3.4. Загальні нормативні вимоги до працівників в системі мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу

При цьому керівництво підприємства має чітко усвідомлювати послідовність управлінський дій з покращення стимулювання праці на підприємстві. В будь-якому випадку, система мотивації працівника, орієнтована на стратегію розвитку, зрештою складається з набору KPI, за які він відповідає, а оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію [208, с. 18]. Для поєднання стратегії і оперативного управління до кожного KPI визначається план, який працівнику потрібно реалізувати для забезпечення виконання своїх KPI.

Водночас, з огляду на дихотомічний характер системи мотивації праці, що полягає в наявності двох взаємозалежних підсистем, які мають відмінності в соціально-економічній природі елементів, що містяться в них, розглядати управління системою мотивації необхідно з точки зору двох основних її аспектів – особистісно-орієнтованого і функціонального. Принципова схема управління

[208] Ангеловська О. В. Ефективна система мотивації персоналу як складова стратегії розвитку підприємства / О. В. Ангеловська, К. В. Ілляшенко // Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10 (3). – С. 15-20. – (Сер. Економічні науки).

системою мотивації праці з погляду особистісно-орієнтованого аспекту представлена на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Принципова схема управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

При управлінні системою мотивації праці здійснюється вплив на два елементи системи – мотиви і стимули. Необхідно впливати на формування мотивів діяльності персоналу для побудови необхідної підприємствам санаторно-курортного комплексу мотиваційної структури персоналу; вплив на

стимули (їх визначення і формування) дозволяє цілеспрямовано здійснювати зовнішній вплив на персонал організації. Управління складом системи в даному випадку дозволяє визначити ті мотиви і стимули, які будуть використовуватися в процесі мотивації праці.

Управління структурою системи мотивації праці підприємств санаторно-курортного комплексу дозволяє вибудувати мотиви і стимули у вигляді ієрархії, тобто вказати послідовність верховенства мотивів і стимулів в їх сукупності. Цей складовий елемент управління дозволяє впливати на мотиви і стимули, змінюючи їх важливість разом з трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств санаторно-курортного комплексу [209, 294].

Інституційне управління системою мотивації пов'язане з оточенням (внутрішнім і зовнішнім середовищем) системи мотивації, яке формує конкретний склад мотивів і стимулів, пов'язаних з особливістю діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу. Також інституційне управління впливає на створення обмежень в рамках організаційної культури підприємств санаторно-курортного комплексу, які впливають на трудову мотивацію праці, задаючи рамки поведінки і вказуючи на негативні способи поведінки, які не схвалюються на підприємстві.

Процесне управління системою мотивації передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів і вибору стимулів в рамках системи. Іншими словами, встановлені принципи дозволяють здійснювати управління процесом впливу стимулів на персонал підприємства, а також коригувати поведінку працівників, пов'язану з реалізацією їх мотивів. Працівники мають можливість обирати той чи інший спосіб поведінки, виходячи з безлічі способів поведінки, прийнятних в підприємстві.

Інформаційне управління системою мотивації передбачає два різноспрямованих процеси. По-перше, воно визначає той обсяг інформації, доступної для працівників, використовуючи який вони можуть сформувати власне уявлення про систему мотивації в підприємстві санаторно-курортного

---

[209] Riznyk D. V. Labor motivation as reorientation tool for management system enhancement at the sanatorium-resort enterprises. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств. - Дніпро: Університет Альфреда Нобеля, 2018 - С. 293 – 295.

комплексу. По-друге, керівництво підприємства збирає дані про мотивацію працівників і на підставі цього формує в цілому управління системою мотивації.

Вважаємо, що за використовуваними нами складовими мотивації праці – економічною, адміністративною та внутрішньою – підприємствам санаторно-курортного комплексу потрібно розробити і реалізувати комплекс заходів за економічним, організаційним та соціально-психологічним методами (табл. 3.1). Таким чином буде сформовано, так звану матрицю інструментів та засобів мотивації праці на підприємствах галузі.

Таблиця 3.1

Методи управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу *(складено за[33])*

Групи методів	Характеристика методів
Економічні	Економічні методи управління, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, здійснення після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його виконанням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість
Організаційні	Методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т. п., та спираються на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, підзвітність, контроль
Соціально-психологічні	За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні та інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів включає в себе різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До цих методів належать: анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо

Незважаючи на те, що основними видами (методами) мотивації на підприємствах санаторно-курортного комплексу виступають матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація та індивідуальна мотивація, слід застосовувати й нетрадиційні методи мотивації, якими на підприємствах санаторно-курортного комплексу є можуть стати:

1) методи негрошової мотивації: патерналізм – дії керівництва, спрямовані на турботу про працівника; патріотизм – методи, що формують спільність цілей підприємства і співробітників; організаційні стимули; участь в управлінні і

співвласності; розкриття потенціалу працівників; психологічний вплив;

2) методи, які утворилися сучасними трендами в суспільстві: формування соцпакета; управління в стилі коучингу; заохочувальні відрядження; створення конкуренції; мотивуючі наради; візуалізація результатів; формування значимості;

3) методи, в яких застосовується класифікація персоналу – базуючись на індивідуальних особливостях працівників і формується система мотивації.

При цьому здійснювати перегляд системи мотивації праці на підприємстві, на наш погляд, необхідно у випадках недостатньої результативності праці, надмірної плинності кадрів, руйнування зв'язків між цілями підприємства та працівників, перевищення темпів зростання загальних витрат на оплату праці порівняно з темпами динаміки продуктивності праці, перевищення витрат на персонал порівняно з доходами від його використання. В свою чергу, у працівників повинна бути мотивація відносно гарантованого робочого місця, у тому числі його збереження, можливості професійного зростання, задоволеності винагородою, наявності системи заохочень.

Фахівці в галузі HR-менеджменту застерігають, що повної, універсальної, готової до використання, і такої, що гарантує стовідсотковий успіх, програми мотивації персоналу не існує. Така система розробляється для кожного підприємства індивідуально і залежить від багатьох чинників: виду діяльності; чисельності, структури персоналу; корпоративних цінностей; власників, акціонерів, засновників підприємства; особливостей регіону, прибутковості тощо.

Також важливим є врахування стадії життєвого циклу підприємства [[210], с. 52]. Урахування ж загальних рекомендацій щодо використання дієвого мотиваційного механізму на підприємстві може стати запорукою створення ефективної системи управління персоналом. Пропонуємо мотивацію працівників підприємств санаторно-курортного комплексу здійснювати з урахуванням низки чинників (табл. 3.2).

[210] Новикова А. Е. Вся правда о мотивации /А. Е. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10. – С. 48-56.

Таблиця 3.2

Чинники мотивації за категоріями персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу

Групи чинників	Чинники	Категорії персоналу
Особистісні	Вік	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Професія	Лікарі, адміністративний персонал
	Освіта	Лікарі, адміністративний персонал
	Професійні навички	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Стаж на підприємстві чи на посаді	Лікарі, адміністративний персонал
	Якість виконання службових обов'язків	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
Службові	Ієрархічна приналежність	Лікарі, адміністративний персонал
	Функціональні обов'язки	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
Виробничі	Вид санаторно-курортного закладу	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал
	Розміри підприємства	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Територіальне місцезнаходження	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Умови праці	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Корпоративна культура	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
Ринкові	Попит та пропозиція на ринку праці	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
	Загальногосподарська та ринкова кон'юнктура	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал

Додатково зауважимо, що головними чинниками покращення мотивації працівників підприємств санаторно-курортного комплексу мають стати: навчання керівників та опанування ними методики мотивації персоналу та побудови ефективної команди; запровадження системи винагород, що передбачає мотивацію за результат; здійснення оцінювання ефективності праці працівників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці; створення прозорих і зрозумілих умов і процедур кар'єрного зростання; формування кадрового резерву. Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на

підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики і системи управління персоналом необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму[211].

Таким чином, підприємствам санаторно-курортного комплексу необхідно формувати власну систему мотивації праці персоналу. З універсального компонента мотивація може стати інструментом розвитку підприємства, який буде залучати і пробуджувати нові мотиваційні сили, виявляти потенційних лідерів і закріплювати отримані ними результати, а також направляти зусилля до надрезультатів, без яких неможливе формування лідерів і розвиток підприємства.

3.2. Обґрунтування методики впровадження системи управління мотивацією праці

Розроблена система мотивації праці ще не є запорукою ефективного управління персоналом підприємства. Її треба впровадити в господарську практику. Слід зробити зрозумілими її положення для всіх працівників, тісно ув'язати мотиви і стимули з соціально-трудовою поведінкою персоналу. Головним фактором є саме працівники підприємства, оскільки при кращих умовах роботи і спеціальному середовищі працівники не завжди зацікавлені у покладанні максимальних зусиль і бездоганній праці, а тому і в результатах діяльності підприємства. Багато з них працюють лише задля оплати своєї праці і преміювання, чого недостатньо для досягнення цільових орієнтирів системи мотивації праці.

Як було показано у другому розділі, наявна сильна та стійка залежність між рівнем мотивації праці та показниками ефективної діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу. Складно однозначно встановити причинно-наслідкові зв'язки, оскільки кількість змінних, що визначають мотивацію працівників, дуже велика. Проте, ця залежність заслуговує на увагу. Вона простежується у різних підприємствах:

---

[211] Скриль В. В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / В. В. Скриль, Т. О. Галайда // Економічний форум. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2015_1_50.pdf

великих і малих, у різних культурах та підтверджується дослідженнями, проведеними і вченими, і консалтинговими агентствами.

Відомо, що чим вищим є рівень мотивації (спонукальних чинників, факторів і умов), тим більше працівники докладають зусиль, аби працювати високоефективно і досягати не лише поставлених, але й ще кращих результатів. Відповідно, ті працівники, які усвідомили і сприйняли вплив мотивації, працюють краще для загального успіху підприємства.

Слід зазначити, що чим вищий рівень розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві санаторно-курортного комплексу, тим менше та з нижчою періодичністю застосовується стимулювання праці як засіб управління кадрами. Разом з тим, при правильному застосуванні навчання, як одного із методів мотивування працівників, у них формується інтерес до справ підприємства, що спонукає працівників здійснювати необхідні дії, не чекаючи або взагалі не отримуючи відповідного стимулюючого впливу. Таким чином, цей спосіб мотивування орієнтований на формування необхідних в роботі мотивів через виховний і навчальний вплив на працівника. Слід зазначити, що даний спосіб більш складний та триваліший у часі, оскільки ґрунтується на внутрішній мотивації працівника підприємства санаторно-курортного комплексу і посиленні результатів його дій.

Причому на ранніх стадіях розвитку підприємства на більшу увагу заслуговує перший спосіб, тоді як у міру розвитку підприємства першочергового значення набуває внутрішня мотивація працівників, здатна посилити ефективність і конкурентоспроможність підприємства, а також поступово формувати умови для переходу на наступний етап життєвого циклу. Особливе значення при цьому має внутрішня мотивація працівників вищої ланки, від яких багато в чому залежить здатність підприємства не тільки успішно перейти на більш високий етап свого розвитку, а й згодом утриматися на вершині життєвого циклу і стати на новий щабель розвитку.

Удосконалення мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу потребує тривалого часу і відповідного алгоритму дій, які

дозволять успішно впроваджувати інструменти мотивації в поточну роботу персоналу. З метою ефективної мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу нами розроблено покрокову методику її впровадження, яка включає в себе етапи, що наведені на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Алгоритм впровадження системи управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Покрокова методика впровадження системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу складається з десяти етапів і в своїй структурі передбачає всі складові мотивації: економічну, адміністративну та внутрішню. Розуміємо, що основою всіх складових мотивації для більшості працівників є обсяги отримуваної винагороди за працю, для чого потрібно використовувати всі можливості.

На рис. 3.7 наведено загальну карту стимулювання і розвитку персоналу, яку ми пропонуємо використовувати на підприємствах санаторно-курортного комплексу та яка включає складові: оплату праці, просування, визначення особистих досягнень, навчання або розвиток, соціальну компенсацію та атмосферу в колективі [[212], 61-62].



Рис. 3.7. Карта стимулювання і розвитку персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу

Згідно з запропонованою картою стимулювання і розвитку персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу до складової оплати праці

[212] Різник Д. В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: теоретико-методичний інструментарій / Д. В. Різник, Н. Г. Міценко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 52. – С. 58-63. – (Сер. Економічні науки).

відносимо постійну заробітну плату, змінну частину оплати праці за особисті досягнення і корпоративну премію. До структури просування відносимо відому та зрозумілу працівнику кар'єрну лінію та горизонтальну ротацію; до визнання особистих досягнень – підвищення особистого статусу, публічне оголошення про досягнення та нематеріальне заохочення за досягнення, до навчання та розвитку – курси підвищення кваліфікації, можливості отримання сертифікатів міжнародних фірм, відрядження за кордон на виставки, конференції та майстер-класи, навчання у ВНЗ та коучинг.

Соціальна компенсація включає такі складові: медичне страхування, субсидія щоденних витрат, субсидія оздоровчих заходів, пенсійний фонд та витрати на забезпечення сім'ї, атмосфера в колективі – загальнокорпоративні свята, атмосфера в колективі, імідж підприємства на ринку санаторно-курортних послуг та професійний і коректний стиль керівництва.

Пропоновані інструменти мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Засоби та інструменти мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Групи засобів та інструментів мотивації праці	Види засобів та інструментів
Умовно-постійні	Посадовий оклад
	Персональна надбавка
	Виплати стимулюючого та компенсаційного характеру, у т. ч. відповідно до трудового законодавства
Змінні	Премія за результатами роботи протягом деякого періоду (місяць, квартал, рік)
	«Проектована» премія
	Разова премія
	Річні бонуси
Опосередковане матеріальне стимулювання	Система пільг і компенсацій (соціальний пакет)
Нематеріальне стимулювання	Позитивні засоби мотивації
	Стримуючі засоби мотивації
	Навчання та розвиток персоналу (курси підвищення кваліфікації, семінари, закордонні відрядження, коучинг)

До груп засобів та інструментів мотивації праці відносимо умовно-постійні (посадовий оклад, персональна надбавка та виплати стимулюючого та компенсаційного характеру, у т. ч. відповідно до трудового законодавства), змінні (премія за результатами роботи протягом деякого періоду (місяць, квартал, рік), «проектована» премія, разова премія та річні бонуси), опосередковане матеріальне стимулювання (система пільг і компенсацій (соціальний пакет)) та нематеріальне стимулювання (позитивні засоби мотивації, стримуючі засоби мотивації та навчання й розвиток персоналу (курси підвищення кваліфікації, семінари, закордонні відрядження, коучинг)).

Підкреслимо, при оцінюванні стану, а також при розробці заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу потрібно враховувати і брати за основу особливості робочого процесу та соціально-трудових відносин за категоріями (головними групами) працівників підприємства. Для підприємств санаторно-курортного комплексу (ПСКК) такими яскраво вираженими групами (категоріями) персоналу є лікарі, адміністративний персонал, середній медичний та обслуговуючий персонал. Із врахуванням виявлених у аналітичній частині дослідження недоліків та слабких місць мотивації праці (за категоріями працюючих) розроблено комплексний інструментарій заходів, який пропонується для підприємств цього виду економічної діяльності (табл. 3.4).

Додамо, що впровадження такої системи заходів, на нашу думку, дозволить більш диференційовано (а, відтак, і ефективніше) підійти до підсилення дії тих чи інших чинників мотивації праці на аналізованих підприємствах, а також забезпечить системний і комплексний підхід при цьому, адже пропозиції стосуються як всіх категорій працюючих, так і базових складових мотивації – економічної, адміністративної та внутрішньої.

Більше того, на наше переконання, до системи мотивації праці мають бути включені не лише працівники підприємств, а й зовнішні фахівці та суб’єкти, з

якими співпрацюють підприємства санаторно-курортного комплексу, в цілях забезпечення якості та конкурентоспроможності створюваного санаторно-курортного продукту.

Таблиця 3.4

Система інструментів удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Суб'єкти-реципієнти мотивації	Стратегічні вектори: ↑розвиток персоналу ↑ розвиток мотивації праці	Інструменти (заходи) удосконалення системи мотивації праці за складовими мотивації		
		економічна	адміністративна	внутрішня
Лікарі	Створення штату відомих висококваліфікованих фахівців-лікарів, що забезпечують якість медико-оздоровчих послуг Мотивація до зростання професіоналізму та відданості справі	• Встановлення системи оплати праці за інтегральними коефіцієнтами (у відповідності до групи значимості та категорії конкурентоспроможності працівника)	• Розширення участі провідних лікарів в управлінні розвитком ПСКК, прийнятті ключових фінансово-господарських рішень	• Формування високого рівня мобільності та престижності вищого лікарського персоналу у санаторно-курортній сфері
Адміністративний персонал	Розвиток та диверсифікація бізнесу, зростання якості та покращення асортименту санаторно-курортних послуг, підвищення рівня інноваційності ПСКК Мотивація до розвитку інноваційної конкурентоспроможності персоналу	• Впровадження коефіцієнтів підвищення рівня оплати праці за інноваційність бізнес-процесів • Формування системи преміювання за результати функціонування і розвиток об'єктів санаторно-курортного комплексу	• Включення ключового управлінського персоналу до вищих органів управління і контролю бізнесу, надання частки у власності • Моніторинг оцінювання ефективності на всіх рівнях оргструктури управління	• Реалізація PR-програм з розвитку престижності і соціальної відповідальності ПСКК на території їх функціонування, включно з роллю управлінського персоналу
Середній медичний персонал	Удосконалення професійних навичок, якісне обслуговування споживачів, вплив на розвиток асортименту послуг Мотивація до формування професійної конкурентоспроможності	• Впровадження категоріально-професійної сітки оплати праці для середнього медичного персоналу	• Можливості участі у формуванні і розвитку управлінських кадрів, формуванні штату професійних управлінців-лідерів, конструюванні відносин в системі управління • Впровадження системи розвитку кар'єри	• Системна реалізація комплексу заходів з формування середовища задоволеності від надання медико-оздоровчих послуг і результатів праці

Продовження табл. 3.4

Обслуговуючий персонал	Розвиток професійно-кваліфікаційних якостей, медико-лікарських компетентностей Мотивація до навчання і розвитку	• Узгодження рівня оплати праці з категоріями конкурентоспроможності обслуговуючого персоналу • Надання пільг і знижок на відпочинок і оздоровлення	• Посилення стандартизації функціональних обов'язків, завдань та виконуваної роботи, мінімізація «контактів» з керівниками, підвищення рівня «трудової свободи»	• Визнання результатів праці, покращення умов і режимів праці та відпочинку, впровадження технічних і технологічних інновацій в обслуговуючі бізнес-процеси
Зовнішні фахівці та експерти	Отримання якісних взаємовигідних послуг, науково-інноваційна підтримка розвитку ПСКК Мотивація до розширення співробітництва	• Встановлення винагороди в якості певного відсотка від чистого прибутку за збільшення обсягів чи підвищення ефективності діяльності	• Часткова зайнятість, укладання контрактів, участь в управлінні та прийнятті рішень з розвитку бізнесу	• Популяризація партнерів по співробітництву в рамках PR-програм ПСКК

Ще одним аспектом, на який потрібно звернути увагу, є важливість узгодження інструментів мотивації персоналу зі стратегічним баченням з боку керівництва підприємства відповідної місії (глобальної ролі) фахівця відповідної категорії персоналу у забезпеченні подальшого розвитку підприємства санаторно-курортного господарства. За рахунок цього забезпечуватиметься не лише позитивний вплив управління мотивацією на результати праці фахівця, але й зростатиме його роль у стратегічному розвитку підприємства. Своєю чергою, у відповідності до визначеної стратегічної ролі працівників кожної з ключових категорій персоналу визначається й стратегічна лінія щодо управління мотивацією їх праці, в узгодженості з якою підбираються найбільш дієві інструменти та заходи за економічною, адміністративною та внутрішньою складовими мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу.

Вважаємо, що з професійної точки зору «візитівкою» того продукту, який пропонує на ринку підприємство санаторно-курортного комплексу, є якість його лікувально-відпочинкових послуг, що у тісній мірі корелює з відомістю та професійно-кваліфікаційними характеристиками, досвідом праці провідних лікарів. Відтак, стратегічним вектором розвитку фахівців цієї категорії персоналу слід вважати становлення такого штату відомих професіоналів. Це дає

підстави визначити для цієї категорії персоналу базовою стратегію мотивації зростання до професіоналізму та відданості справі.

Керівники та інший адміністративний персонал підприємств санаторно-курортного комплексу відповідальні за подальший розвиток бізнесу та його об'єктів, що закономірно визначає необхідність ув'язки заходів з мотивації їх праці із розширенням масштабів діяльності, впровадженням інновацій, пошуком і розвитком нових напрямів та диверсифікацією господарських комплексів і бізнес-одиниць. Тому вважаємо, що в основі мотивації праці цієї категорії персоналу, передусім, має бути передбачена мотивація до розвитку інноваційної конкурентоспроможності персоналу.

Особливістю праці середнього медичного персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу є те, що ці фахівці безпосередньо контактують з отримувачами послуг. Відповідно, від їх ставлення до процесу надання прямих і супутніх послуг, рівня медичної підготовки у значній мірі формується ставлення споживачів до послуг підприємства. Щоб ці послуги надавалися якісно та фахово середній медичний персонал не має спиратися виключно на ті знання і підготовку, яку він отримав в якості базових навичок, а постійно розвиватися у професійно-фаховому плані, орієнтуватися на власне кар'єрне зростання до рівня вищого медичного персоналу, створення т. зв. базису інтелектуально-кадрового забезпечення санаторно-курортного господарства. Все це обумовлює визначення в якості стратегічної основи мотивації праці фахівців цієї категорії персоналу мотивацію до формування професійної конкурентоспроможності.

Відносно ж обслуговуючого персоналу, то, зазвичай, більшість працівників цієї групи має середню професійну освіту або нижчий рівень підготовки, не бачить свого кар'єрного розвитку і фокусується на якісному виконанні прямих обов'язків. Разом із тим, відомі випадки, коли молоді люди, отримуючи певний досвід роботи у санаторно-курортному бізнесі, проявляють здібності до управління, ініціювання та розробки нових підходів до обслуговування споживачів, впровадження нових видів послуг і т. д. Виходячи з

цього, вважаємо, що, по-перше, керівництву підприємств аналізованого виду економічної діяльності потрібно при формуванні штату обслуговуючого персоналу намагатися підбирати молодих та ініціативних працівників та, по-друге, реалізувати мотиваційні заходи, зорієнтовані на їх стимулювання до розвитку. Таким чином, стратегією тут стає мотивація до навчання та розвитку.

Для підприємств санаторно-курортного комплексу важливо розширити діапазон свого мотиваційного впливу й на зовнішніх фахівців, які, за налагодженої співпраці, заміщають (доповнюють) суттєвий обсяг праці їх персоналу. Економічним інтересом для аналізованих підприємств тут є отримання якісних зовнішніх послуг в різних сферах. Як правило, це інноваційні аспекти, медико-оздоровчі послуги та забезпечення, додаткова комерційно-маркетингова підтримка і т. ін., що особливо важливо для малих і середніх підприємств санаторно-курортного комплексу з огляду на обмеженість штату їх персоналу. Відтак, стратегічною основою мотивації праці, на нашу думку, тут має стати мотивація до розширення співробітництва.

У відповідності до визначених стратегічних пріоритетів підвищення ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу доцільно підбирати й сукупність інструментів (заходів), що будуть реалізовані для їх досягнення.

Відносно економічної складової мотивації праці, то тут специфічних особливостей для підприємств санаторно-курортного комплексу, переважно, немає. Але ми вважаємо, що, з огляду на виявлені в ході аналізу аспекти, на аналізованих підприємствах важливо перейти до системи оплати праці, яка буде тісніше узгоджена з результатами роботи всіх категорій працюючих. Відповідно, для лікарів доцільно впровадити підхід, коли буде комплексно оцінюватися міра внутріфірмової значимості праці працівника та рівень його конкуренто-спроможності. Розраховувані коефіцієнти (від 1 та більше) будуть множитися на базову ставку оплати праці лікаря.

Для адміністративного персоналу важливо розробити систему коефіцієнтів, з врахуванням яких збільшуватиметься рівень оплати праці

працівників у залежності від результатів функціонування та розвитку (передусім, на інноваційній основі) очолюваних ними підрозділів чи бізнес-одиниць, об’єктів санаторно-курортного комплексу, підприємства загалом.

Щоб стимулювати професійно-кваліфікаційний розвиток фахівців середнього медичного персоналу на підприємствах санаторно-курортного комплексу важливо впровадити систему категорійно-професійної сітки розрядів працівників, де вищий розряд відповідає певним вимогам щодо підвищення кваліфікації, успішного проходження внутрішніх і зовнішніх перевірок якості виконуваної роботи та отриманих знань тощо. Власне, вищий рівень заробітку й потребуватиме отримання вищого розряду того чи іншого працівника.

Як показує досвід провідних зарубіжних підприємств у сфері відпочинкового та готельно-ресторанного бізнесу, якісна економічна мотивація обслуговуючого персоналу опирається на тестування та постійний моніторинг рівня конкурентоспроможності працівників цієї групи, встановлення за такими перевірками відповідних коефіцієнтів, які й позначаються на оплаті праці. Крім цього, як показали результати аналізу, для обслуговуючого персоналу важливе значення в якості стимулювання праці має надання безоплатного відпочинку або ж знижок та пільг відносно вартості відпочинку і оздоровлення.

Найбільш дієвими економічними стимулами для зовнішніх фахівців потрібно вважати надання їм певного, наперед визначеного, відсотка від чистого прибутку, який підприємство отримуватиме унаслідок збільшення обсягів (масштабів) діяльності чи підвищення фінансово-економічної ефективності бізнесу.

Відносно адміністративної та внутрішньої складових мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу, то зробимо наступні висновки і наведемо їх аргументи. Так, досягти цілі мотивації медичного персоналу до зростання професіоналізму і відданості своєму закладу, де працює фахівець, передусім, можна шляхом надання йому права більшої участі в процесах управління бізнесом, розвитком програми (пакету) лікувальних та оздоровчих послуг і т. ін. При цьому внутрішня мотивація провідних лікарів

санаторно-курортних закладів підвищуватиметься, якщо вони бачитимуть, по-перше, результати свої праці, а, по-друге, те, що ці результати поширюються серед широких верств населення, що одночасно сприяє їх персональній популяризації як висококласних фахівців. У зазначеному аспекті важливо також надавати можливості і стимулювати медичний персонал підприємств до участі в різного роду навчально-комунікативних, науково-дослідних, конференційних, практично-дослідних та інших заходах (особливо, за кордоном). Відповідно, слід гарантувати високу професійно-навчальну мобільність фахівців, від яких, фактично, залежить розвиток лікувально-оздоровчої бази підприємств.

При цьому важливо орієнтувати програми мотивації праці адміністративного персоналу на формування їх інноваційної конкурентоспроможності, впровадження навичок якої забезпечує розвиток бізнесу, зокрема, на засадах підвищення рівня якості і розширення асортименту санаторно-курортних послуг. Виходячи з цього, важливо «перейняти» адміністративний персонал духом власності у бізнесі. Як свідчить зарубіжна практика, це досягається шляхом надання провідним керівникам частки у власності, включення провідних керівників до вищих колегіальних органів управління та контролю за бізнесом. Іншим, на нашу думку, дієвим адміністративним стимулом могло б стати упровадження практики постійного періодичного моніторингу ключових показників оцінювання ефективності управління бізнесом як в цілому, так і за відділами, структурними підрозділами тощо.

Відносно розвитку внутрішньої мотивації адміністративного персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу, то тут ефективними є практики популяризації високої соціально-економічної місії підприємства та його послуг у суспільстві, де ключова роль відводиться якісній праці управлінського персоналу. Такого роду інформацію можна поширювати через іміджеві статті та публікації у ЗМІ, спеціалізованих виданнях у сфері готельно-ресторанного та санаторно-курортного бізнесу, туризму і т. ін.

Результатами багатьох досліджень як у сфері управління персоналом загалом, так і в царині персонал-менеджменту безпосередньо на підприємствах

санаторно-курортного комплексу, доведено в значній мірі обумовленість високоефективної праці і, власне, належної задоволеності працею від сприйняття середнім медичним персоналом свого безпосереднього керівництва. В іншому разі високими є ризики девіантної поведінки, невиконання чи неякісного виконання своїх прямих і безпосередніх обов'язків працівниками цієї категорії персоналу. Нівелювати такого роду ризики можна шляхом надання працівникам часткового права впливати на ті чи інші кадрові призначення серед управлінського складу (у т. ч. зі складу працівників середньої ланки) з метою формування на підприємстві не просто керівників, а управлінців-лідерів, яких визнає увесь колектив. Крім того, середній медичний персонал може отримати й право впливу на розвиток професійно-управлінських характеристик його керівництва шляхом періодичного формування комплексу запитів, які вони потребують і вбачають у ефективного лідера – керівника.

Висока внутрішня мотивація середнього медичного персоналу, що безпосередньо надає низку медико-оздоровчих послуг споживачам, у найбільшій мірі (як показали результати опитування) визначається рівнем відчуття того задоволення, яке отримують споживачі від якісних послуг. У відповідності до цього, вважаємо, що в цьому аспекті керівництву підприємств санаторно-курортного комплексу необхідно реалізувати низку заходів, зорієнтованих на створення такого середовища задоволеності. Це можуть бути, наприклад, оголошення всьому складу персоналу кращих відгуків про якість обслуговування, визначення і визнання працівників, які отримали найбільшу кількість позитивних відгуків, проведення різного роду спільних культурно-масових заходів працівників та споживачів послуг і т. ін.

Дослідження показали, що обслуговуючий персонал такого типу підприємств, як санаторно-курортні, в значній мірі не бажає тотального контролю за його працею і, навпаки, схильний до високої стандартизації тих функцій і операцій, які мають виконувати працівники цієї категорії. Тому істотним чинником адміністративної мотивації, на нашу думку, тут є т. зв. «трудова свобода» працівника за чітко зрозумілої стандартизації роботи і

належного контролю за її якістю. При цьому істотним підсилення адміністративного компонента можуть стати заходи розвитку внутрішньої складової мотивації шляхом визнання результатів праці обслуговуючого персоналу, встановлення для працівників зручних режимів і сприятливого середовища трудової діяльності. Особливо важливим тут є якісне і своєчасне виконання завдань, а не перебування працівника на роботі у форматі «9-18».

Не менш важливим, особливо для великих підприємств галузі, вважаємо впровадження технічних і технологічних інновацій, які значно спрощують та підвищують ефективність праці обслуговуючого персоналу. Це й засоби прибирання та очищення приміщень, прання, прибирання території, тощо. Крім економії зусиль, такі інновації ще й створюють середовище прогресивного підприємства, на якому хочеться працювати і де працівники дорожать власним робочим місцем.

Щодо зовнішніх фахівців, то ми вважаємо, що адміністративна мотивація по відношенню до їх праці може проявлятися у, наприклад, частковій зайнятості (у т. ч. не за основним місцем праці), укладанні контрактів, участі в управлінні і прийнятті рішень з розвитку бізнесу; внутрішня – популяризації партнерів по співробітництву в рамках PR-програм підприємства санаторно-курортного комплексу. Відомо, що існують певні нематеріальні способи впливу, що покращують роботу працівників підприємства, серед яких найбільш використовуваними є:

– нормативний спосіб (заохочення працівника до певної поведінки, використовуючи такі ідейно-психологічні дії, як переконання, навіювання, інформування та психологічне зараження);

– примусовий спосіб (використання влади, застосовуючи загрози щодо погіршення задоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог);

– стимулюючий спосіб (сукупність дій, що спрямовані не тільки на особу, а й на зовнішні обставини за допомогою стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки).

При цьому до сучасних інструментів мотивації праці належать: заробітна плата (номінальна) – (відрядна, погодинна, за посадовими окладами) і додаткова (премії, надбавки, доплати, компенсації тощо); заробітна плата (реальна) – підвищення тарифних ставок; введення компенсаційних виплат; індексація відповідно до інфляції; бонуси – разові виплати з прибутку підприємства (винагороди, премії): за відсутність прогулів, за заслуги, вислугу років, цільовий; участь в акціонерному капіталі – отримання акцій навіть у незначних кількостях може створити відчуття матеріальної власності у працівника; плани додаткових виплат – оплата транспортних витрат, додаткових виплат на випадок форс-мажорів; організація харчування – повна або часткова оплата зі сторони підприємства; навчальні програми – виділення коштів на освіту, тренінги; програми житлового будівництва – надання коштів для отримання житла, співучасть у погашенні іпотеки тощо; гнучкі соціальні виплати – в т. ч. виплати у випадку часткової втрати працездатності члена сім'ї, надання безкоштовних путівок для лікування на санаторно-курортному підприємстві; пільги і компенсації – додаткові виплати, тринадцята зарплата тощо.

Відповідно, виходячи з вищенаведеного, вважаємо, що для підприємств даної сфери, необхідно застосовувати опосередковане матеріальне та нематеріальне стимулювання, основні положення якого подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика видів та інструментів опосередкованого стимулювання праці, пропонованого для підприємств санаторно-курортного комплексу

Види опосередкованого стимулювання	Роз'яснення	Приклади опосередкованого стимулювання
1	2	3
Додаткові умови та засоби праці	Розширюють можливості діяльності на робочому місці за рахунок надання додаткових матеріальних цінностей, раніше не передбачених	– мобільний телефон; – персональний ноутбук; – окремий кабінет; – додаткові засоби зв'язку, тощо
Навчання персоналу	Підвищують кваліфікацію персоналу та надають йому певний статус, що позитивно впливає на їх самооцінку	– курси підвищення кваліфікації; – семінари, наукові конференції; – закордонні відрядження; – коучинг та ін.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Соціальні пільги та компенсації	Підвищують віддачу працівників за рахунок вивільнення часу, отримання гарантій соціальної захищеності	– недержавне пенсійне забезпечення; – оплата програм добровільного медичного страхування; – надання додаткових днів оплачуваного відпочинку за особливі умови роботи; – надання путівки на курорти ; – оплата занять спортом; – дотації на харчування та проїзд та ін.
Індивідуальні пільги та компенсації	Націлені на утримання найбільш цінних фахівців за рахунок обліку та врахування їх індивідуальних потреб	– надання особистого автомобіля; – часткова або повна оплата квартири; – дотації на оплату навчання з профільних напрямків діяльності підприємства; – медична страховка за розширеною програмою (для членів родини); – надання кредитів на пільгових умовах та ін.
Іміджеві пільги та компенсації	Підвищують імідж / статус співробітника усередині і поза підприємством	– оплата представницьких витрат; – надання службового автомобіля представницького класу; – покращений дизайн робочого місця; – організація та оплата елітного відпочинку та ін.

Вважаємо, що удосконалення управління мотивацією праці підприємств санаторно-курортного комплексу слід проводити на засадах коучингу. В основі запропонованої нами системи впровадження коучингу в підприємства санаторно-курортного комплексу лежить система тренінгів. Оскільки необхідно її впровадження на всіх рівнях підприємства, то пропонуємо систему з 4-х тренінгів для кожного з рівнів: особистість, команда, підприємство в цілому.

Коучинг на підприємствах санаторно-курортного комплексу може застосовуватися в трьох напрямках: коучинг співробітників, коучинг команд і коучинг керівників. Підкреслимо, що робота одночасно в цих напрямках є максимально ефективною. Коучинг співробітників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал і допомагає побудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно збільшує якість і розмір їхнього внеску в загальний результат підприємства. У свою чергу, кожен співробітник є членом будь-якої команди і тому на наступному етапі стає необхідним створення ефективних команд. У сучасному бізнес-середовищі команда є одним з небагатьох елементів, який володіє гнучкістю і ресурсами, що дозволяють швидко реагувати на зміни

ситуації і нові потреби. Ефективна команда може збільшити продуктивність праці і підвищити мотиваційний потенціал підприємства. Вона здатна приймати в своїй роботі кращі рішення, знаходити відповіді для більш складних завдань, розкривати і підсилювати творчі здібності та вміння. Коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми і побудови високоефективних команд.

Коучингові ініціативи можуть розглядатися як самостійний проект або ж бути частиною корпоративної стратегії. Формування кар'єрних перспектив для збереження талантів є прикладом застосування стратегічної коучингової моделі, яка дозволяє вирішити не тільки це завдання, а й забезпечити планомірний і сталий розвиток підприємства в майбутньому. На рис. 3.8 наведено модель стратегічного коучингу.

На сучасному етапі поступу економіки лідерство замінює директивне управління, а навчання – інструкції, коучинг стає загальнодоступною основою корпоративної стратегії. Він пропонує практичний контекст, який значно впливає на успіх бізнесу. Крім того, коучинг допомагає підприємству санаторно-курортного комплексу швидко і ресурсно реагувати на зміни динамічного сучасного зовнішнього середовища. Коучинг важливий в світі бізнесу, особливо санаторно-курортного, оскільки є одночасно цілісним і адаптивним, і тому його можна розглядати як природне колесо лідерства, здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії.

Відповідно до визначення коучингу, його мета полягає в тому, щоб допомогти людині вчитися самостійно, а не навчати її. І це якраз те, що дозволяє коучингу лягти в основу розвитку самонавчання та самовдосконалення, що є одним із основних елементів нематеріальної мотивації. Основна ідея самонавчання полягає в тому, що підприємство санаторно-курортного комплексу має бути адаптованим до змін у навколишньому середовищі, інакше воно стає жорстким і консервативним, що неминуче веде до погіршення становища підприємства на ринку. Підприємство санаторно-курортного комплексу повинне володіти рисами живого організму, здатного до

самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. Слід зазначити, що кожна людина також володіє цією здатністю. Завданням управління є перенесення цієї здатності на підприємство в цілому.



Рис. 3.8. Модель стратегічного коучингу для підприємств санаторно-курортного комплексу

Самонавчання здатне гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища і створювати умови і знання, необхідні для переходу на наступний етап життєвого циклу або утримання підприємства на поточному етапі. Таким чином, при створенні самонавчання перед керівництвом підприємств санаторно-курортного комплексу стоять такі основні управлінські завдання: створення умов, за яких співробітники зацікавлені в набутті нових знань і самостійно шукають способи їх поповнення; виявлення найкращих

методів роботи в різних підрозділах підприємства і вивчення цих методів (так званий внутрішній bench marking); розробка і впровадження механізмів активного поширення знань.

Вступаючи в команди з особистими цілями і інтересами, працівники включають свої особисті цілі в єдині командні цілі. Таким чином, командне навчання є процесом, яким можна керувати на користь індивідам, команді і підприємству загалом.

Командний коучинг може стимулювати активність розуму і підвищувати мотивацію, але важливо виділити ті практичні вигоди, які він приносить. Як індивідуальний, так і командний коучинг впливають на низку зацікавлених осіб: на окремих членів команди, на команду в цілому, на підприємство й на інші команди. Вони також впливають на процес (як команда і її члени виконують свою роботу) і результати (підсумки їх роботи). Критерії оцінювання ефективності цього процесу представлені в табл. 3.6. При цьому, удосконалення процесу може мати міжособистісний, інформаційний (комунікативний) і технічний характер (табл. 3.6).

Командне навчання вважаємо ключовою компонентою організаційного навчання. Підприємство в цілому просто не в змозі навчитися, якщо команди всередині нього не набувають нових знань і навичок і не обмінюються новими ресурсами один з одним.

Команда як основний осередок, що відповідає за організаційне навчання, отримує нові знання як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Існує різниця між несвідомим, неконцентрованим навчанням і навчанням усвідомленим, цілеспрямованим і безпосередньо пов’язаним з досягненням командних цілей. Коли всі члени команди слідують моделям поведінки, що належать до цілеспрямованого навчання, здатність команди до адаптації до навколишнього середовища і до ефективного функціонування в даному середовищі підвищується.

Таблиця 3.6

Удосконалення процесу командного коучингу на підприємствах санаторно-курортного комплексу за окремими рівнями

Зацікавлені особи	Характер удосконалення процесу	Приклади результатів
Особистість	Міжособистісний – наприклад, підвищення впевненості та компетентності обслуговуючого персоналу під час спілкування з клієнтами. Інформаційний – наприклад, обізнаність про запас знань в команді, особливості надання послуг з лікування та оздоровлення. Технічний – наприклад, розвиток навичок роботи на комп'ютері, використання сучасних технологій та технічних засобів в лікуванні та оздоровленні.	Виконання поставлених завдань/ отримання річного бонусу. Більш висока індивідуальна продуктивність
Команда	Міжособистісний – наприклад, зменшення кількості негативних конфліктів між персоналом та споживачами послуг. Інформаційний – наприклад, більш ефективні комунікації між адміністративним персоналом та обслуговуючим, між лікарями та середнім медичним персоналом. Технічний – наприклад, установка нового програмного забезпечення.	Більш високий ступінь задоволеності клієнтів. Вища командна продуктивність. Більш низькі витрати на забезпечення якості надаваних послуг
Підгрупа	Міжособистісний – наприклад, зменшення кількості негативних конфліктів з іншими підгрупами. Інформаційний – наприклад, більш тісні відносини з іншими підгрупами персоналу. Технічний – наприклад, менш проблематична передача контролю і обов’язків всередині команди.	Більш вагомий внесок в досягнення конкретних командних цілей
Підприємство санаторно-курортного комплексу	Міжособистісний – наприклад, підвищення репутації підприємства на ринку санаторно-курортних послуг. Інформаційний – наприклад, поліпшена система звітності підрозділів та підприємства загалом, використання CRM, оприлюднення соціальної (нефінансової звітності). Технічний – наприклад, розробка систем і підходів, що можуть знайти ширше застосування на підприємстві, удосконалення web-сайту підприємства.	Позитивний вплив на фінансові показники. Здатність утримувати споживачів послуг
Інші команди	Міжособистісний – наприклад, менша кількість конфліктів між командами. Інформаційний – наприклад, більш щільний двосторонній потік знань / ефективних практик між командами (лікарів та зовнішніх експертів, тощо), імплементація зарубіжного досвіду в даній сфері. Технічний – наприклад, менш проблематична передача контролю.	Більш низькі витрати на забезпечення якості надаваних послуг

Спочатку командний коучинг проводиться за участю зовнішнього коуча. А потім команда повинна засвоїти і підтримувати процес коучингу за допомогою своїх внутрішніх ресурсів. Вона також має усвідомлювати, коли слід знову звернутися до втручання коуча – можливо для оцінки та розвитку навичок самостійного коучингу в світлі нових конкретних запитів команди.

Важливо підготувати команду до цього переходу і заздалегідь пояснити, в чому полягають відмінності між роботою разом із зовнішнім коучем і самостійним коучингом, здійснюваним командою. Основні відмінності представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні відмінності зовнішнього та самостійного коучингу

Функції та завдання зовнішнього коуча	Функції та завдання команди під час самостійного коучингу
Ставить складні питання	Знаходить складні питання, де б вони не виникали
Вказує на способи набуття нових знань	Розшукує нові знання та шляхи їх імплементації
Розробляє та організовує процес коучингу	Пристосовує та організовує процес коучингу членів команди
Спостерігає та надає зворотний зв’язок	Забезпечує самостійно зворотний зв’язок як всередині команди, так і зовнішній – між командами
Стимулює навчання	Стимулює членів команди на набуття нових знань і навичок

Як тільки основи переходу від роботи із зовнішнім коучем до самостійного коучингу закладені, команді важливо навчитися збалансованої постановки цілей щодо виконання виробничих завдань, навчання і формування конструктивних моделей поведінки; створення достатніх можливостей для проведення навчального формального і неформального діалогу; спокійного сприйняття незручностей; управління процесом навчання команди; розробки захисних механізмів, які не допускають, щоб зовнішні фактори порушили плани, пов’язані з навчанням. Для того, щоб передача управління коучинговим процесом відбувалася максимально ефективно, коучу необхідно: підготувати ґрунт на ранніх стадіях; заохочувати самостійність команди; передавати управління процесом разом з відповідальністю за рішення; навчити команду знаходити різні джерела підтримки і аналізу.

Вважаємо, що на підприємствах санаторно-курортного комплексу процес впровадження коучингових інструментів слід починати з коучингу керівників.

Як показує практика компаній, які активно використовують коучинг, керівник отримує безпосередню віддачу від вкладених в коучинг ресурсів у вигляді декількох цілком конкретних результатів: підвищення поточної продуктивності праці; вивільнення часу керівника; появи кандидатів для занять керівних посад; посилення мотивації співробітників; поліпшення організаційного клімату. Виходячи з цих принципів, пропонуємо такі тренінги:

1) рівень керівника – «Технологія досягнень і коучинг підвищення ефективності»;

2) рівень менеджера-лідера – «Менеджер-лідер: як включати персонал на повну потужність»;

3) рівень команди – «Ефективне управління командою: ключові чинники створення лояльності і залученості»;

4) рівень підприємства – «Інноваційне лідерство і стратегія: як керувати змінами».

Програми зазначених тренінгів представлені в Додатку Ж.

Крім того, пропонуємо такі диференційовані підходи до удосконалення мотивації працівників шляхом коучингу на підприємствах санаторно-курортного комплексу:

– залучення (особливо для великих підприємств) зовнішніх фахівців для роботи з персоналом, дослідження їх внутрішніх мотивів, з’ясування реальних потреб;

– вироблення чітких та прозорих критеріїв оцінювання персоналу;

– використання нематеріального стимулювання;

– впровадження корпоративної культури;

– проведення конкурсів з цінними призами для кращих працівників;

– покращення робочих умов, соціального пакету;

– створення диференційованої системи винагород;

– збільшення повноважень працівників.

Вважаємо, що система ідей, принципів, переконань і мотивації, які формують особисті досягнення керівника, мають величезний вплив на його

досягнення як лідера, здатного за допомогою особистісного потенціалу та використовуваного стилю управління ефективно використовувати потенціал працівників, відповідно, створювати мотивацію для досягнення цілей підприємства. Але оскільки кожен співробітник завжди є членом будь-якої команди, то далі виникає завдання згуртування і створення ефективних команд. У свою чергу, команда, будучи основним елементом успіху підприємства, володіє гнучкістю і ресурсами, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і нові потреби, і безпосередньо впливає на результат підприємства санаторно-курортного комплексу.

3.3. Визначення напрямів узгодження управління мотивацією праці та ефективності функціональних сфер підприємств

Головним завданням мотивації праці є вплив на активізацію трудової діяльності працівників підприємства, спонукання їх до якісного виконання поставлених завдань. Але цього буде недостатньо, якщо відповідні результати мотивації не будуть спрямовані одночасно й на покращення головних показників ефективності функціонування та розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу. Це актуалізує завдання розробки прикладних засад узгодження процесів управління мотивацією та ефективного і збалансованого розвитку підприємств.

Зауважимо, що в переважній більшості кількісне оцінювання ефективності системи мотивації дається з позицій вигідності її преміювання для роботодавця. Таке оцінювання передбачає визначення досягнутого рівня виконання показника преміювання в період оцінювання ефективності; порівняння його з рівнем виконання показника в базисному періоді або з будь-яким іншим рівнем виконання показника, прийнятого за базу, визначення величини зміни показника; визначення ефекту в грошовому вираженні, отриманого від зміни показників преміювання; порівняння економічного ефекту з відповідною сумою преміальних виплат та визначення абсолютної ефективності системи преміювання.

При розрахунку економічної ефективності систем преміювання витрати на преміювання пропонуємо брати разом з відповідними відрахуваннями до позабюджетних загальнодержавних фондів (пенсійний фонд, фонд соціального страхування, медичного страхування тощо)[213]. Якщо система преміювання економічно ефективна, то система управління мотивацією праці є результативною та ефективною з матеріальної точки зору. Відповідно, за системою преміювання можна робити висновки про систему управління мотивацією праці на підприємстві санаторно-курортного комплексу.

Кожен з підходів до оцінки економічної ефективності має свої позитивні моменти і труднощі в реалізації. Найбільш прийнятним в практичному відношенні видається оцінка окремих напрямків мотиваційної політики, що дозволяє виділити витрати на їх проведення та з достатньою точністю визначити показники ефективності впроваджених на підприємстві змін. Однак, підприємства санаторно-курортного комплексу різних форм власності (державні, комерційні та ін.) мають різний ступінь свободи у виборі методів здійснення соціально-психологічної та мотиваційної політики і можливості реалізації альтернативних варіантів. Тому загальними критеріями ефективності управління мотивацією праці можуть бути такі: термін окупності витрат на персонал; розмір приросту доходів; мінімізація поточних витрат; максимізація прибутку; мінімізація витрат за рахунок витрат на персонал [[45], с. 107]. Орієнтування підприємств санаторно-курортного комплексу на застосування того чи іншого критерію спричиняє також і вибір показників, що використовуються з метою аналізу, та обґрунтування ефективності мотиваційної політики підприємства санаторно-курортного комплексу, її відповідних форм і методів.

З метою досягнення ефективності мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу керівництву слід володіти певним набором мотиваційних ресурсів, які сприятимуть утриманню у працівників

[213] Особливості системи мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.litcey.in.ua/re_ Особливості_системи_мотивації_ персоналу

корпоративного духу на зміцненню позицій підприємств, примноження прибутку та завоювання довіри з боку споживачів санаторно-курортних послуг. Такими ресурсами мають бути принципи соціального партнерства, трудовий потенціал підприємств санаторно-курортного комплексу, ефективна організація праці та дієва соціальна політика, які здійснюються під час діяльності підприємства. Адже, зауважимо, що незбалансована, чи навіть несправедлива система матеріальної мотивації призводить до втрати трудового потенціалу і фінансових можливостей підприємства [214, с. 85].

Для об'єктивної оцінки ефективності мотиваційної політики, яка здійснюється на підприємстві, необхідно застосовувати як кількісний, так і якісний підходи. Досліджуваним підприємствам пропонуємо таку оцінку здійснювати періодично за запропонованими підходами, обираючи найбільш адекватні до умов роботи конкретного підприємства санаторно-курортного комплексу.

Таким чином, ефективна система мотивації праці персоналу підприємства санаторно-курортного комплексу повинна включати такі складові:

1) система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати), що має залежати від внеску працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства;

2) соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування;

3) надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати;

4) участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон);

5) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу

---

[214] Riznyk D. V. Intrinsic motivation as key element for improving personnel performance at sanatorium-resort complex / D. V. Riznyk // From the Baltic to the Black sea: the formation of modern economic area : International scientific conference. – Riga : Baltic Research Institute of Transformation Economic Area, 2017. – P. 84-86.

при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками);

6) участь працівників у розподілі прибутку підприємства;

7) ротація персоналу, яка забезпечує працівникові справедливе просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змісту праці;

8) покращення умов праці;

9) особисте та публічне визнання;

10) формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

Базисний підхід до узгодження системи мотивації праці та ефективності функціонування підприємства поданий на рис. 3.9.

Вказана система мотивації праці повинна містити й оптимально враховувати всі елементи системи преміювання, до яких слід віднести такі: джерело фінансування преміальних виплат, показники преміювання, умови преміювання, розмір виплат за кожним показником преміювання, терміни преміювання, перелік категорій персоналу, що підлягають преміюванню, перелік недоліків, за які виплати знімаються, порядок введення преміального положення у межах системи матеріального стимулювання. Важливо, щоб усі елементи системи мотивації, коротко- або довгострокові, були взаємно пов'язані. Коректна система матеріального стимулювання передбачає економічне обґрунтування преміальних виплат, а також наявність чіткого розмежування усіх мотиваційних елементів[215]. Розуміємо, що наведені на рисунку взаємозв'язки є лише базовими логічними наслідками.

Натомість, для забезпечення дійсно системного, комплексного і повноцінного впливу мотивації праці на результати господарювання потрібно чітко встановити зв'язки на дещо нижчому рівні – на рівні конкретних критеріїв ефективності санаторно-курортного бізнесу та конкретних заходів і дій, які

---

[215] Семенова Л. Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ю. Семенова, А. С. Мірясов. – Режим доступу : http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf

будуть реалізовані відносно покращення системи управління мотивацією окремих категорій персоналу підприємств.

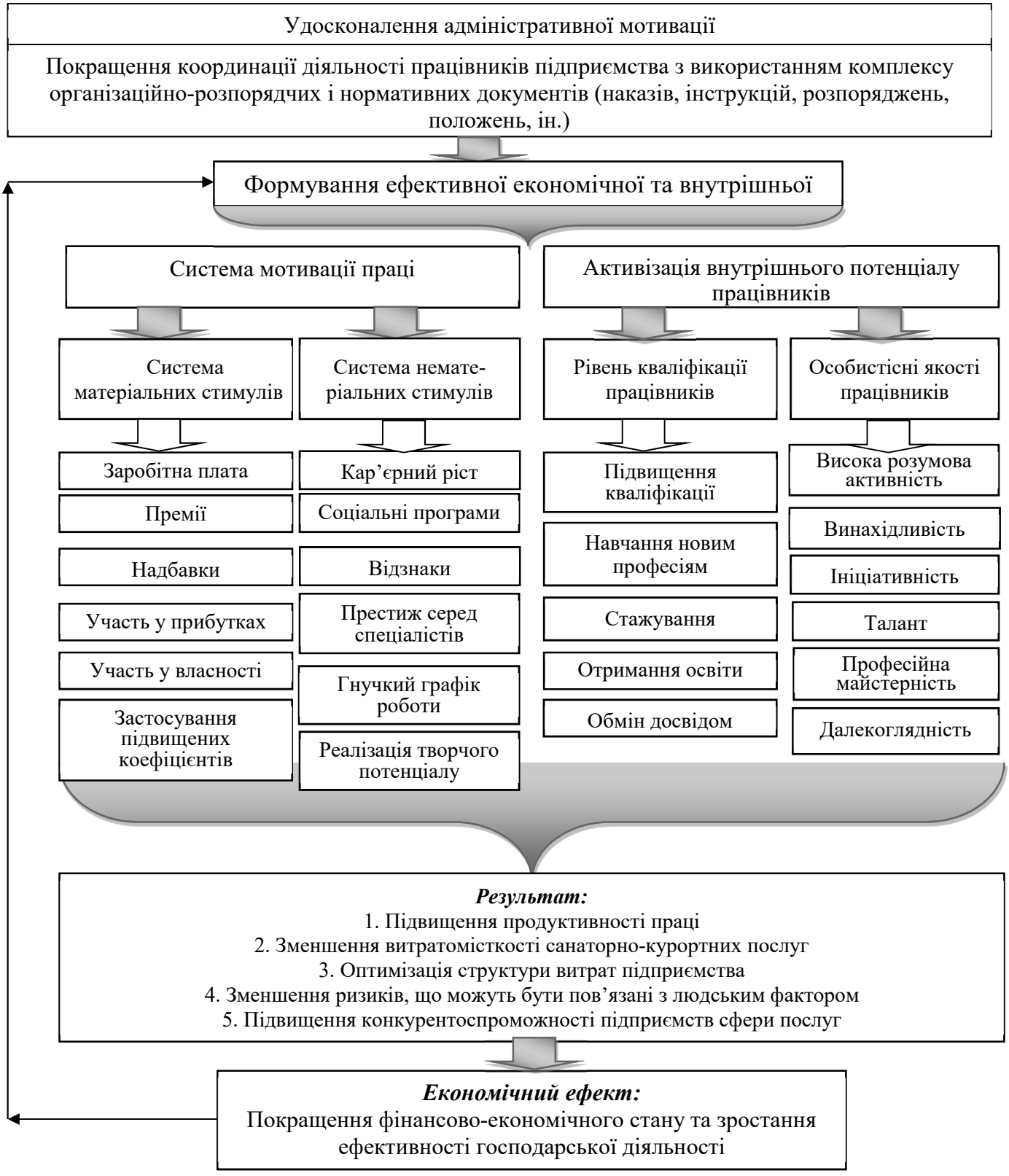


Рис. 3.9. Базові зв'язки мотивації праці та ефективності діяльності підприємств сфери послуг

Підприємства даної сфери мають можливості для скерування частини фінансових ресурсів на мотивацію праці. Втім, потрібно обґрунтовувати, за якими напрямами та на які конкретні заходи доречно спрямувати відповідне ресурсне забезпечення.

У цьому контексті потрібно розуміти, якими є головні показники ефективності господарювання, що будуть покращені внаслідок більш ефективного управління персоналом та мотивацією його праці. Виходячи з узагальнення теоретико-методичних засад функціонування та особливостей розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу, головними функціональними сферами ефективності визначимо:

1) господарсько-виробничу (організація процесів формування, використання і обслуговування матеріально-технічної бази санаторіїв, забезпеченість господарської діяльності в сфері санаторно-курортного обслуговування населення ресурсами та їх використання, налагодження відносин зі споживачами послуг, формування та контроль протікання належних бізнес-процесів);

2) фінансову (залучення та ефективне використання фінансового забезпечення поточної господарської діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу, управління фінансовим станом, спроможністю підприємства здійснювати розрахунки та своєчасно обслуговувати всі складові кредиторської заборгованості, формувати і в подальшому ефективно використовувати чистий прибуток);

3) інтелектуально-кадрову та соціальну (формування і розвиток інтелектуального капіталу, підбір кадрів, розвиток персоналу, ефективне використання праці, створення сприятливих та безпечних соціально-трудових умов праці);

4) технологічну (впровадження в господарську практику сучасних технологій надання санаторно-лікувальних та оздоровчих послуг, реалізації бізнес-процесів та здійснення обслуговування і розвитку лікувально-медичного потенціалу санаторіїв);

5) інвестиційно-інноваційну (активізація процесів створення і впровадження інновацій у діяльність підприємств санаторно-курортного комплексу, покращення якісних і купівельних характеристик послуг відпочинку та лікування населення, здійснення інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази санаторіїв, забезпечення їх належної ефективності та прийнятної окупності);

6) інтерфейсну (забезпечення високої ефективності діяльності, пов'язаної з формуванням позитивного зовнішнього суспільного іміджу санаторію та курорту, раціоналізація відносин з суб'єктами зовнішнього середовища підприємства, активна діяльність на ринку та в суспільному середовищі).

Вище наведені головні напрями, які визначають та за якими необхідно здійснювати діяльність з підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу. Звичайно, кожен із цих напрямів має набір власних конкретних показників оцінювання. Натомість, як вже зазначалося, головними критеріальними групами мотивації праці є економічна, адміністративна та внутрішня складові.

Вважаємо також, що забезпечення економічної ефективності бізнесу завжди, і сфера послуг не є виключенням, пов'язане з впровадженням на підприємствах прогресивних форм організації управління та обслуговування споживачів послуг. Разом з тим, через непомірне навантаження та нестачу часу, у працівників часто підсвідомо виникають негативні емоції, котрі в майбутньому ведуть до байдужості та професійного вигорання на робочому місці, спричинені експресивним придушенням та емоційним врегулюванням[216].

Відповідно, підприємствам слід ретельно спланувати та реалізовувати конкретні заходи, спрямовані на становлення і посилення дії та впливу кожної з компонент мотивації. На перетині заходів, засобів, з однієї сторони, та конкретних критеріїв ефективності, з іншої сторони, на нашу думку, і формуватиметься те мотиваційне поле, яке позитивно впливатиме на комплексне

[216] Singhal H. Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective wellbeing / H. Singhal, R. Rastogi // Management Decision. – 2018. – 56.2. – P. 458-473.

забезпечення належної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств аналізованого галузевого комплексу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Параметри ефективності та орієнтовані на них засоби управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу

Функціональні сфери ефективності	Показники ефективності	Заходи, засоби покращення мотивації праці	Складові мотивації
1	2	3	4
Господарсько-виробнича	• Обсяги доходу від наданих санаторно-курортних послуг в розрахунку на одного працівника, споживача послуг, одиницю ресурсного забезпечення • якість санаторно-курортних послуг • рівень використання пропускної спроможності • витратомісткість лікувально-курортної послуги в розрахунку на одного споживача • ефективність інфраструктури та надання супутніх послуг	→Запровадження відрядної (змішаної) системи оплати праці для неуправлінського персоналу; →впровадження преміювання за збільшення кількості споживачів послуг за умови дотримання стандартів якості обслуговування;	Економічна
		→становлення прогресивних форм організації управління та обслуговування споживачів послуг	Адміністративна
		→укладання довгострокових контрактів із узгодженням умов кар'єрного зростання	Внутрішня
Фінансова	• обсяги доходу та прибутку • рентабельність • ділова активність • фінансова стійкість • ліквідність і платоспроможність • капіталізація та ринкова вартість бізнесу і матеріально-технічної бази санаторію	→розвиток корпоративної фінансової культури поводження з матеріально-технічними цінностями та витратами →навчання фінансовій грамотності	Внутрішня
		→ротація керівних кадрів →залучення робітничих кадрів до управління	Адміністративна
Інтелектуально-кадрова та соціальна	• коефіцієнт формування і використання інтелектуального капіталу • коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня персоналу • рівень соціальної захищеності працівників • рівень безпеки праці • стабільність персоналу	→фінансування програм навчання та розвитку персоналу →впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій →реалізація заходів соціальної відповідальності та охорони довкілля →формування сприятливого психологічного клімату	Внутрішня
		→покращення соціально-побутових умов працівників	Економічна

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Технологічна	• якість та стандартизація бізнес-процесів надання санаторно-курортних послуг • раціональність організаційної структури управління • сучасність технологій • рівень інформатизації технологій лікування й відпочинку	→запровадження гнучких (внутрішніх і зовнішніх) умов зайнятості →фінансування відряджень та програм підвищення кваліфікації персоналу на провідних (у т. ч. зарубіжних) підприємствах санаторно-курортного комплексу	Економічна
		→придбання сучасного високотехнологічного обладнання →застосування тренінгів та коучингів	Внутрішня
Інтерфейсна	• конкурентоспроможність санаторно-курортних послуг • рівень соціальної відповідальності бізнесу • чисельність оздоровлених • обсяги інвестування в розвиток територій	→реалізація промоційно-маркетингових заходів для залучення споживачів	Економічна
		→підтримка суспільно-політичної діяльності та активності працівників	Внутрішня
		→делегування працівників до участі в громадських, ділових та владних структурах →надання працівникам можливості брати участь в управлінні програмами кластеризації і міжгалузевої співпраці	Адміністративна

Наведемо аргументи на користь визначених і запропонованих нами заходів та засобів посилення мотивації праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу. Так, передусім, вони мають спрямовуватися на те, аби стимулювати працівників працювати краще в цілях підвищення господарсько-виробничої складової ефективності. Позитивними результатами тут є збільшення обсягів господарської діяльності, підвищення рівня якості послуг та використання ресурсного забезпечення. Вважаємо, що для досягнення таких завдань важливо застосувати кожну із складових мотивації. Щодо економічної компоненти, то важливо відійти від оплати праці за посадовими окладами і впровадити відрядну (або змішану, коли частина оплати праці фіксована, наприклад, на величину мінімального законодавчо встановленого розміру, а додаткова залежить від кількісних показників праці) систему оплати праці. Крім того, на підприємствах мають бути чітко встановлені, визначені і доведені до працівників умови преміювання за збільшення чисельності споживачів послуг. Маючи такі доплати, працівники психологічно легше сприйматимуть

збільшення навантаження від більшої чисельності клієнтів, а також віддаватимуть більші власні зусилля, адже розумітимуть, що це додатково оплачується. Зауважимо, що в'язок між особистісними внутрішніми силами та зовнішніми проявами, діями людини взаємодоповнюючий та взаємопов'язаний у комплексній системі взаємодій [217, с. 58].

Відповідно до проведеного на досліджуваних підприємствах санаторно-курортно комплексу опитуваннях, як вже зазначалося у попередніх розділах, отримано дані про далеку від досконалості систему управління мотивацією праці. З метою надання рекомендацій з приводу подальших дій щодо удосконалення управління мотивацією праці, підвищення рівня мотивації працівників і, як наслідок, збільшення ефективності праці, нами була розроблена та запропонована система ґрейдів для досліджуваних підприємств.

Система ґрейдів дозволяє побудувати логічні зв’язки між оплатою праці та здійснюваною підприємствами діяльністю та уможливлює більшу обґрунтованість оплати праці для працівника та керівника. В основі пропонованої нами системи закладено базове порівняння значущості посад на санаторно-курортному підприємстві. Разом з тим, використання методики ґрейдування найбільше підходить для великих та середніх підприємств санаторно-курортного комплексу, є малоефективним для малих і неможливе для застосування на мікро-підприємствах, адже ґрейдування зміщує фокус із традиційно вертикального плану побудови кар’єри в горизонтальний, а цей рівень або відсутній, або незначний на підприємствах такого розміру.

Система ґрейдів заохочує працівників підвищувати свою кваліфікацію, адже вони за це отримають відповідну винагороду, заробітна плата працівника у такій системі може перевищувати зарплату керівника, навіть, якщо працівник знаходиться на тій же посаді. Окрім того, відпадає необхідність створення «фіктивних посад», які були сформовані з метою надання більшої оплати праці працівникам.

---

[217] Riznyk D. V. Labour motivation management in the service enterprises / D. V. Riznyk // European Cooperation : collection of scientific proceedings. – Warsaw : CLLC, 2018. – № 3 (34). – P. 54-60.

Щодо самого процесу впровадження системи ґрейдів, то його пропонуємо проводити за наступними етапами: 1 етап – формування повного опису посад; 2 етап – встановлення факторів оцінювання посад; 3 етап – проведення оцінювання посад по основних параметрах; 4 етап – побудова таблиці ґрейдів; 5 етап – встановлення посадових окладів та інших мотиваційних засобів відносно ґрейдів; 6 етап – імплементація системи ґрейдування.

Зауважимо, що впровадження методів ґрейдування варто проводити вкрай обережно, слідуючи наданим рекомендаціям та з періодом впровадження від кількох місяців.У випадку, якщо у період близько півроку ця система не дала позитивних результатів, необхідно пройти всі етапи заново.

Для отримання опису посад слід розробити на підприємстві анкету з питаннями відкритого типу. Якщо інформації, що міститься в анкеті, буде недостатньо для розуміння обов’язків та ролі працівника, слід проводити уточнююче інтерв’ю.

Для того, щоб упорядкувати наявні на підприємстві посади за їх внутрішньою цінністю, необхідно виробити фактори оцінювання. Вважаємо, що такі фактори мають бути чіткими, лаконічними, зрозумілими і єдиними для всіх категорій персоналу (лікарі, адміністративний персонал, середній медичний персонал, обслуговуючий персонал).

На досліджуваних нами підприємствах оцінювання відбувалося експертним методом (Додаток З) за методикою Хея. За результатами оцінювання отримано відповідні вагові коефіцієнти за окремими факторами для окремих категорій працівників (табл. 3.9).

З табл. 3.9 бачимо, що найбільшу роль під час оцінювання посад на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу відіграють саме професійні знання та навички, відповідно працівники найбільше уваги мають приділяти цим факторам, а менеджмент підприємств – створювати умови для їх розвитку.

В табл. Л.1 представлені діапазони загальних оцінок працівників по категоріях персоналу, які можуть бути отримані під час вивчення роботи

конкретного працівника, та їх ґрейди для великих та середніх підприємств санаторно-курортного комплексу (Додаток К).

Зауважимо, що в таблиці зазначено основну категорію персоналу, що переважно представляє відповідний грейд, однак, до нього можуть входити й представники інших категорій персоналу за умови відповідної оцінки діяльності. Підкреслимо, що надалі можна використовувати цю систему грейдів для управління мотивацією праці, побудови «вилки» окладів, формування мотиваційних засобів та інструментів тощо, для різних груп персоналу на середніх та великих підприємствах санаторно-курортного комплексу.

Враховуючи найбільш суттєві інтереси різних категорій персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу, виявлені під час їх анкетування, та існуючу практику мотивації їх праці пропонуємо таку систему альтернативних мотиваційних засобів соціального характеру відповідно до визначених грейдів (табл. Л.2 Додатку Л).

Зрозуміло, що конкретний набір мотиваційних засобів для працівників та використання запропонованої системи повинно узгоджуватися з фінансовими можливостями підприємств санаторно-курортного комплексу. Разом з тим, невід’ємним чинником і умовою ефективної праці персоналу, яка позначається й на покращенні обсягів господарської діяльності підприємства і зростанні її ефективності, є внутрішня мотивація. Вона може бути сформована переважно за наявності поєднання можливості стабільної довгострокової зайнятості і кар’єрного зростання, наявності очікувань, що по мірі розвитку бізнесу істотно покращуватиметься рівень оплати праці працівника, а також бачення, що керівництво підприємства має ідентичні погляди на розвиток бізнесу і місце в цих процесах працівника.

Таблиця 3.9

Фактори оцінювання посад персоналу середніх та великих підприємств санаторно-курортного комплексу та відповідні їм вагові коефіцієнти *(за результатами оцінок експертів)*

Категорії персоналу	Фактори оцінювання посад та коефіцієнти вагомості													
	Професійні знання, компетенції		Професійні навички		Лідерство		Здатність до вирішення проблем		Характер впливу на діяльність підприємства		Ступінь впливу на діяльність підприємства		Навички міжособистісної взаємодії	
	A	вагові коефіцієнти	*B*	вагові коефіцієнти	*C*	вагові коефіцієнти	*D*	вагові коефіцієнти	*E*	вагові коефіцієнти	*F*	вагові коефіцієнти	*G*	вагові коефіцієнти
Лікарі	9,2	0,156	9,4	0,160	8,2	0,139	8,6	0,146	9,0	0,153	8,1	0,138	6,4	0,109
Середній медичний персонал	7,4	0,168	6,2	0,141	6,1	0,138	4,5	0,102	5,2	0,118	7,2	0,163	7,5	0,170
Адміністративний персонал	5,6	0,129	5,8	0,134	7,3	0,168	6,3	0,145	4,2	0,097	5,8	0,134	8,4	0,194
Обслуговуючий персонал	4,1	0,148	6,2	0,224	2,7	0,097	3,8	0,137	3,4	0,123	3,2	0,116	4,3	0,155

Тому необхідне укладання на підприємствах санаторно-курортного комплексу довгострокових контрактів з провідними і перспективними працівниками, де визначені перспективи розвитку підприємства, умови кар'єрного зростання і оплати праці.

В контексті забезпечення належної фінансової складової ефективності функціонування підприємств санаторно-курортного комплексу потрібно наголосити на тому, що вона визначається як ефективністю фінансів, так і стабільністю фінансового становища підприємства. В значній мірі на ці параметри має вплив лише управлінський персонал підприємства, але й значною вважаємо й роль працівників інших категорій. Мотиваційними чинниками тут можуть слугувати становлення на підприємстві т. зв. фінансової корпоративної культури, а також навчання працівників фінансовій грамотності. Такого роду заходи зорієнтовані на вишкіл персоналу відносно раціонального використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства, економії витрат і максимального примноження доходу та прибутку.

Не менш вагомими в контексті зростання фінансової ефективності потрібно вважати й заходи адміністративної мотивації. Ефективними в таких цілях мають стати ротація керівних кадрів, а також залучення до управлінської роботи працівників неуправлінського апарату. Стимули для працівників від таких дій керівництва підприємства проявлятимуться у підвищенні статусу робітників у період виконання ними управлінських функцій, підвищенні рівня оплати праці через доплати від виконання керівних функцій, а також нівелюватиметься корупційний фактор, коли працівники, які відповідальні за управління фінансами, на певний період часу тимчасово делегуватимуть свої повноваження іншим працівникам, що сприятиме вищій прозорості управління фінансами.

Однією з найважливіших функціональних сфер ефективності підприємств санаторно-курортного комплексу є інтелектуально-кадрова та соціальна. Власне, тут безпосередньо проявляються взаємозв'язки і взаємовпливи між мотивацією праці та результатами функціонування підприємств. Закономірно, що з метою

посилення інтелектуально-кадрової та соціальної складової ефективності слід активізувати засоби внутрішньої мотивації працівника [218, с. 94]. Це, зокрема, формування сприятливого психологічного клімату в колективі, фінансування різного роду програм навчання і розвитку персоналу. Такі заходи стимулюють персонал до розвитку своїх професійно-кваліфікаційних та інтелектуальних компетентностей. Нарощуванню інтелектуально-кадрового капіталу підприємств санаторно-курортного комплексу сприятиме також придбання та впровадження на підприємствах сучасних інформаційно-комунікаційних та комп'ютерних технологій. Це сприяє зростанню автоматизованості господарських процесів, а також покращенню здатностей працівників щодо інформаційної комунікації.

Слід наголосити, що підприємства санаторно-курортного комплексу, як правило, територіально розміщені поза великими населеними пунктами, часто знаходяться на сільських, віддалених та депресивних територіях, що актуалізує питання економічної мотивації працівників у вигляді покращення їх соціально-побутових умов. В іншому разі практично неможливо утримати якісного і перспективного працівника, який намагатиметься знайти собі краще місце праці на підприємствах, що здійснюють діяльність на більш економічно та соціально розвинених територіях. Зауважимо, що світові тенденції в туризмі [219, с. 11-12] сьогодні спрямовані саме на сільські райони і підкреслюють потреби сучасного населення для повернення до природного, незабрудненого середовища. У такій тенденції сільський туризм може і має стати важливим ринковим сегментом, дотримуючись правил сталого розвитку і виховуючи місцеві традиції і культуру, цей аспект туризму може стати одним із стратегічних і найбільш ефективних шляхів розвитку сільських територій.

Хоча в санаторно-курортному бізнесі важливість прогресивних технологій

---

[218] Різник Д. В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Д. В. Різник, Н. Г. Міценко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 53. – С. 90-95. – (Сер. Економічні науки).

[219] Petrovic M. Tourism as an Approach to Sustainable Rural Development in Post-Socialist Countries: A Comparative Study of Serbia and Slovenia / M. Petrovic, A. Vujko, T. Gajic, D. Vukovic, M. Radovanovic, J. Jovanovic, N. Vukovic // Sustainability. – 2018. – 10.1 – P. 1-14.

є меншою в порівнянні, наприклад, з унікальними природними лікувальними ресурсами чи технологіями у секторі промислового виробництва, все ж технологічна компонента ефективності також має суттєве значення. Причому нові і більш ефективні технології можуть впроваджуватися у різних сферах: надання послуг споживачам, співпраця з постачальниками, сфера управління тощо. Для більш якісного впровадження технологій персоналу аналізованих підприємств потрібні стимули економічного і внутрішнього характеру. До прикладу, це можуть бути гнучкі умови зайнятості (коли працівник одночасно працює і на підприємстві санаторно-курортного комплексу і в туристичному, рекламному бізнесі і т. ін., коли він є фрілансером або незайнятий на підприємстві, а лише отримує бонуси за приведених ним споживачів), фінансування відряджень та програм підвищення кваліфікації на провідних підприємствах галузі, зокрема, з міжнародним визнанням, придбання сучасного високотехнологічного та інноваційного обладнання, що уможливлює застосування сучасних технологій, реалізацію програм тренінгів та коучингів.

В контексті сталого довгострокового розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу непересічного значення набуває реалізація інвестиційно-інноваційної компоненти їх ефективності. При цьому визначення джерел і умов залучення інвестиційного ресурсу, скерування інвестицій в інновації в значній мірі залежать від діяльності персоналу підприємств. Вважаємо, що тут особливо дієвими є економічна та внутрішня компоненти мотивації. Так, доцільною може стати спільне інвестування процесів розвитку підприємств як за корпоративні ресурси, так і за кошти працівників підприємства. Такого роду спільні інвестиції дозволяють працівнику претендувати на частку в прибутках, що, по-перше, характерне для відомих міжнародних туристичних підприємств, а також санаторно-курортних закладів та, по-друге, в рази підвищити рівень мотивації працівників відносно успішності реалізації інвестиційно-інноваційних проектів.

Керівництву підприємств санаторно-курортного комплексу необхідно всіляко підтримувати науково-дослідну діяльність персоналу, особливо, лікарів та молодшого лікарського персоналу, використовувати і впроваджувати новітні

наукові дослідження у сфері лікування та оздоровлення. Це позитивно позначатиметься на мотивації працівників щодо забезпечення розвитку санаторіїв на інноваційній основі.

Наголосимо, що всі з охарактеризованих вище складових ефективності стосувалися внутрішнього середовища підприємств санаторно-курортного комплексу. Втім, вагомою є й компонента т. зв. зовнішньої складової ефективності – інтерфейсна. Критеріями її реалізації є конкурентоспроможність санаторно-курортних послуг, внесок підприємства у розвиток території, лікування та оздоровлення населення тощо. Вважаємо, що ця складова також тісно корелює з впровадженням заходів і засобів мотивації праці персоналу, причому у всіх аспектах. У адміністративному – це делегування працівників для їх участі в роботі в різного роду структурах при органах влади, громадських об’єднаннях, бізнес-асоціаціях тощо. У внутрішньому – через підтримку суспільно-політичної активності працівників. В економічному – реалізація промоційно-маркетингових заходів з популяризації послуг підприємства на ринку. Такі дії з боку керівництва підприємства популяризуватимуть санаторно-курортні послуги в суспільно-діловому середовищі, а також мотивуватимуть персонал до високоефективної праці шляхом часткового вивільнення підлеглих від виконання щоденних рутинних завдань, а також реалізації їх амбіцій у суспільно-громадській активності.

На нашу думку, реалізація визначених заходів та засобів сприятиме як удосконаленню управління системою мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу, так і значному підвищенню рівня їх соціально-економічної ефективності.

ПІСЛЯМОВА

Мотивація є одним з основних чинників забезпечення високоефективної праці, якісного виконання працівниками посадових обов'язків, їх професійно-кваліфікаційного розвитку, формування і використання інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства загалом. Роль мотивації праці особливо важлива на підприємствах сфери обслуговування, де через працівників забезпечується прямий контакт підприємства зі споживачами послуг, від них залежать якісні характеристики послуг та їх сприйняття споживачами, їх задоволеність обслуговуванням. Мотивацію праці на підприємствах сфери послуг варто розглядати як систему інструментів, заходів та засобів управління, які застосовуються для формування на підприємстві мотиваційного середовища, належних зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів для високоефективної праці персоналу, його розвитку та реалізації інтелектуального потенціалу, виконання функціональних обов'язків і завдань, недопущення девіантної поведінки, якісного обслуговування споживачів, що в сукупності забезпечує досягнення цілей і завдань функціонування та розвитку підприємства.

Позначаючись на ключових параметрах мотивації, специфічні характеристики мотивації персоналу підприємств сфери послуг, а саме санаторно-курортного комплексу, обумовлюють додаткові характеристики мотивації: в межах внутрішньої компоненти мотивації – впровадження інституційних чинників мотивації праці та внеску кожного працівника в результати праці, ув'язка мотивації та реалізації місії і соціально відповідальної поведінки підприємства; в межах економічної – орієнтація стимулів на підвищення ефективності формування та використання трудового потенціалу, зайнятість в інтеграційних проектах на ринку санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих, туристичних послуг, пряма і непряма матеріальна винагорода за підтримку інноваційного розвитку бізнесу; в межах адміністративної – розвиток партнерських відносин керівництва та підлеглих, встановлення системи відповідальності та штрафних санкцій за дотримання стандартів якості бізнес-

процесів надання послуг, справедливе кар'єрне просування та оцінювання заслуг працівників.

Основною та найбільш стимулюючою складовою мотивації є її економічна компонента. Фінансові можливості щодо оплати праці та преміювання працівників різних за розмірами підприємств об'єктивно відрізняються, а розширення матеріального стимулювання не завжди позначається на підвищенні ефективності праці. За результатами порівняння темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати, розрахунку інтегральних коефіцієнтів встановлено найвищу ефективність економічної компоненти мотивації праці на середніх підприємствах санаторно-курортного комплексу (ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»; ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»; ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»; ТОВ «Санаторій «Борисфен»; ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» (інтегральний коефіцієнт для цих підприємств – 1,1). Середньою ефективністю характеризувалися малі (ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»; ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»; ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»; 1,062) та мікропідприємства (ПАТ «Санаторій «Смерічка»; ПрАТ«Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»; ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»; ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»; ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»; 1,008). Неефективною виявилася економічна компонента мотивації праці в секторі великих підприємств (ПрАТ «Трускавецькурорт»; ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»; 0,97).

Використання запропонованого науково-методичного підходу до оцінювання ефективності управління мотивацією праці та результатів соціологічного опитування (анкетування) працівників вибіркової сукупності підприємств санаторно-курортного комплексу дозволило встановити недостатньо високу ефективність управління мотивацією праці (інтегральний показник 0,69 за шкалою [0; 1]), що обумовлено низьким рівнем управління економічною складовою мотивації (0,53) й задовільним рівнем управління

адміністративною та внутрішньою компонентами (0,78 та 0,77 відповідно). В якості найбільш перспективної щодо підвищення ефективності управління мотивацією праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу ідентифіковано внутрішню мотивацію, що на 35,0% визначає інтегральну ефективність управління мотивацією, а також такі напрями мотивації, як якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники; розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих; наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів; зв'язок стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства (в сукупності на 24,8% обумовлюють ефективність управління мотивацією).

Управління мотивацією праці, як важливий напрям системи управління персоналом та підприємством загалом, має реалізовуватися у відповідності до розробленої та спроектованої моделі. Задля забезпечення стратегічного планування цього процесу обґрунтовано концептуальні характеристики системи управління мотивацією праці персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу. Чинниками зовнішнього впливу на стан системи є умови середовища функціонування підприємств, характеристики їх управлінського персоналу, результати управління мотивацією праці та ступінь досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Внутрішніми елементами є суб'єкти управління, ресурсне, інституційно-правове, нормативно-методичне, інфраструктурне та організаційне забезпечення, засоби управління й комунікаційно-управлінського впливу. Епіцентром системи слугують об'єкти управління (умови, обсяги і структура оплати праці, характеристики праці та соціально-трудових відносин, інституційне забезпечення та середовище трудових і управлінських відносин, статусні аспекти, нормування і стандартизація бізнес-процесів, чинники саморозвитку і професійної відповідності щодо реалізації місії підприємства), на які здійснюється вплив з метою досягнення належної економічної, адміністративної та внутрішньопсихологічної мотивації до ефективної праці.

Формування системи управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу – процес неперервний, динамічний і стратегічно орієнтований. Така система не може бути типовою для підприємств різних розмірів, спеціалізації, ресурсних можливостей, складу та структури персоналу. Деталізовано чинники мотивації для окремих категорій персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу – лікарів, середнього медичного, адміністративного та обслуговуючого персоналу. Розроблено інструменти та засоби економічної, адміністративної та внутрішньої мотивації за окремими категоріями персоналу, які слід реалізовувати підприємствам санаторно-курортного комплексу.

Для згладжування перешкод і забезпечення прискорення адаптації системи управління мотивацією праці до бізнес-процесів, підприємствам доцільно послідовно пройти етапи запропонованого алгоритму впровадження цієї системи. В якості засобу контролю ефективності та рівня впровадження системи управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу рекомендовано використовувати карту стимулювання та розвитку персоналу, що передбачає моніторинг і своєчасне коригування параметрів таких сфер мотивації, як оплата праці, просування, визнання особистих досягнень, навчання (розвиток), соціальна компенсація, атмосфера в колективі.

Синергетичний ефект від підвищення ефективності управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу проявляється не лише у зростанні якості та продуктивності праці, але й у покращенні всіх параметрів ефективності функціонування підприємств, включно з позитивним соціально-економічним ефектом для територій позиціонування послуг підприємств. Диференційовано засоби та інструменти, які можуть використовувати підприємства санаторно-курортного комплексу для управління мотивацією праці персоналу, за головними функціональними сферами підприємств – господарсько-виробничою, фінансовою, інтелектуально-кадровою та соціальною, технологічною, інвестиційно-інноваційною, інтерфейсною, що дозволить сформувати достатні внутрішні і зовнішні стимули та мотиви для

високоефективної праці персоналу. Важливим є узгодження інструментів мотивації праці зі стратегічним баченням ролі працівника у забезпеченні розвитку підприємства санаторно-курортного комплексу, тому рекомендовано відповідні стратегічні підходи до мотивації праці окремих категорій персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алекперова Л. В. Методи та критерії оцінки трудового потенціалу промислових підприємств / Л. В. Алекперова // Інноваційна економіка. – 2012. – Вип. 12 (38). – С. 174-177.

2. Алексєєва Н. Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексєєва, І. С. Приходько // Вісник КрНУ ім. М. Остроградського. – 2012. – Вип. 3 (74). – С. 174-178.

3. Ангеловська О. В. Ефективна система мотивації персоналу як складова стратегії розвитку підприємства / О. В. Ангеловська, К. В. Ілляшенко // Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10 (3). – С. 15-20. – (Сер. Економічні науки).

4. Ареф'єва О. В. Перспективні напрямки розвитку трудового потенціалу в системі споживчої кооперації / О. В. Ареф'єва, І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12 (102). – С. 147-153.

5. Асланов Д. И. Инвестирование инновационной деятельности в санаторно-курортных комплексах: на примере санаторно-курортного комплекса Кавказских минеральных вод : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит», 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика, организация, управление предприятиями, отраслями, комплексами сферы услуг) / Д. И. Асланов. – Екатеринбург, 2003. – 28 с.

6. Базалійська Н. П. Управління трудовою поведінкою працівника в загальній системі управління підприємством / Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 152-156. – (Сер. Економічні науки).

7. Барлыбаев А. А. Санаторно-курортный комплекс как драйвер регіонального развития / А. А. Барлыбаев, Г. М. Насыров и др. // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №11. – С. 12-15.

8. Башнянин Г. І. Ефективність соціалізації мікроекономічних систем: суть та проблема виміру [Електронний ресурс] / Г. І. Башнянин, О. М. Мартин, Л. Я. Гончарук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 9-12. – Режим доступу : http://global-national.in.ua/archive/3-2015/03.pdf

9. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики : монографія / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К. : Шторм, 2003. – 382 с.

10. Бойко І. Д. Діагностичні критерії виділення та класифікаційна схема туристичних лікувально-оздоровчих закладів / І. Д. Бойко, О. А. Книш // Географія та туризм. – 2014. – Вип. 30. – С. 38-46.

11. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – М. : Мт-Пресс, 2000. – 268 с.

12. Борулько Н. М. Сучасний стан та перспективи розвитку санаторно-курортного комплексу України / Н. М. Борулько // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2014. – № 8. – С. 10-15.

13. Ведмідь Н. І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств [Електронний ресурс] / Н. І. Ведмідь // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 238. – С. 9-13. – Режим доступу : http://tourlib.net/ statti_ukr/vedmid2.htm

14. Ведмідь Н. І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління : монографія / Н. І. Ведмідь. - К. : КНЕУ, 2013. – 353 с.

15. Ветитнев А. М. Маркетинг некоммерческих санаториев / А. М. Ветитнев, Е. В. Цирюта // Маркетинг в России и за рубежом.– 2006. – № 2 (52). – С. 108-115.

16. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Вечеря // Ефективна економіка. – Режим доступу : http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=4431

17. Вилюнас В. К. Психология развития мотивации / В. К. Вилюнас. – СПб. : Речь, 2006. – 458 с.

18. Витвицька О. Д. Реалізація мотивацій підприємницької діяльності (вітчиз¬няний та зарубіжний досвід) / О. Д. Витвицька // Регіональна економіка. – 2000. – № 1. – С. 127-132.

19. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. пособ. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [6-е изд.]. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 656 с.

20. Влащенко Н. М. Розвиток санаторно-курортного комплексу регіону: соціально-економічний аспект : монографія / Н. М. Влащенко. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 151 с.

21. Водоп’янов К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління / К. Г. Водоп’янов // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2009. – Вип. 37. – С. 112-122.

22. Вознюк А. М. Мотиваційна система управління промисловим підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка

та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. М. Вознюк. – Маріуполь, 2010. – 20 с.

23. Войнаренко М. П. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/vojnarenko2.htm

24. Вуйцик О. І. Роль і місце рекреаційно-туристичного комплексу в структурі економіки України / О. І. Вуйцик // Вісник Львівського національного університету ім. Ів. Франка.–2008. – Вип. 39. – С. 87-95.– (Сер. Економіка).

25. Галасюк С. С. Сучасний стан розвитку санаторно-курортної бази України / С. С. Галасюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 15. – С. 197-202.

26. Галаченко О. О. Стратегії розвитку санаторно-курортних закладів на регіональному ринку / О. О. Галаченко, О. М. Замрій // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. – № 2(1). – С. 139-142. – (Сер. Економіка).

27. Гальків Л. І. Статистична типологія та аналіз діяльності закладів санаторно-курортної сфери [Електронний ресурс] / Л. І. Гальків, О.З. Сорочак // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. – Режим доступу : http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=5851

28. Гаман П. І. Державне регулювання розвитку рекреаційної сфери Карпатського регіону України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора наук з держ. управління : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління»/ П. І. Гаман. – К., 2009. – 36 с.

29. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. –Ч. 1. – С. 53-62.

30. Гетманенко О. В. Сутність формування мотиваційного механізму підприємства в умовах трансформації економіки [Електронний ресурс] / О. В. Гетманенко. – Режим доступу : http://stp.diit.edu.ua/article/viewfile/ 14485/12297

31. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, В. М. Петюх та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2017. – 504 с.

32. Гладчак Н. В. Сутність трудового потенціалу: теоретичні основи формування дефініцій / Н. В. Гладчак // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – № 33. – Ч. 1. – С. 79-83.

33. Годфруа Ж. Что такое психология: в 2 т. – М. : Мир, 2005. – 772 с.

34. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки / А. В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць.– К., 2008. – Вип. 2 (33). – С. 94-97.

35. Гончар О. І. Формування механізму управління трудовим потенціалом як складової економічного потенціалу підприємства / О. І. Гончар // Вісник Донецького університету. – 2011. – Т. 1. – С. 302-306. – (Сер. В: Економіка і право).

36. Гончарук В. В. Оцінка результатів економічної і соціальної динаміки в Україні та їх взаємозв'язку і взаємовпливу / В. В. Гончарук // Європейський вектор економічного розвитку : зб. наук. праць. – 2011. – № 2 (11). – С. 65-71.

37. Гопкало Л. М. Концептуальна модель розвитку курортно-рекреаційних підприємств соціального туризму / Л. М. Гопкало// Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – № 1 (1). – С. 83-88.

38. Гризовська Л. О. Чинники мотивації у підвищенні ефективності інноваційної діяльності підприємства / Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – Т. 2. – С. 90-94. – (Сер. Економічні науки).

39. Гриньова В. М. Проблемы мотивации персонала предприятия : монография / В. М. Гриньова, И. А. Грузина. – Харьков : ВД «Инжек», 2007. – 184 с.

40. Дайновський Ю. А. Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу / Ю. А. Дайновський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 143-153.

41. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6 (120). – С. 382-388.

42. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-61.

43. Денисюк О. Г. Максимізація вартості підприємства як результат ефективного управління персоналом / О. Г. Денисюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2016. – № 1 (75). – С. 70-77. – (Сер. Економічні науки).

44. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

45. Джидарьян И. А. Психология счастья и оптимизма / И. А. Джидарьян. – Электрон. – М.: Институт психологии РАН, 2013. – 268 с.

46. Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.

47. Дмитриченко Л. И. Корпорация в системе общественного производства: монография / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л. А. Дмитриченко, А. Н. Химченко. – Донецк : Східний видавничий дім, 2010. – 220 с.

48. Дмитриченко Л. І. Еволюція трудової мотивації та її криза в українському суспільстві / Л. І. Дмитриченко, В. Я. Якименко, О. К. Михайлова // Схід. – 2010. – № 2 (102). – С. 24-27.

49. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна та ін. // Харків : АдвАтм, 2010. – 240 с.

50. Доскуч Л. В. Методичні підходи до оцінки персоналу промислових підприємств / Л. В. Доскуч // Економічний вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – № 735. – С. 79-84.

51. Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС) : монографія / За заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. – К. : КНЕУ, 2008. – 274 с.

52. ДСТУ 4527: 2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://document.ua

53. Ефективність діяльності санаторно-курортного комплексу: методологічні засади [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://infotour.in.ua/stolyarenko.htm

54. Євдокимов В. В. Бухгалтерський облік як інформаційна система: загальні методологічні підходи / В. В. Євдокимов // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2009. – № 1 (47) – С. 35-40.

55. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – № 2. – С. 78-83.

56. Єсінова Н. І. Особливості українського ринку праці / Н. І. Єсінова, О. В. Мельник // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2 (1). – С. 125-130.

57. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 3. – С. 271-278.

58. Жилін О. І. Мотивація персоналу / О. І. Жилін. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 132 с.

59. Занаюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. / С. С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304 с.

60. Ільєнко Н. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрямок регулювання оплати праці / Н. Ільєнко, Ю. Спасенко // Україна : аспекти праці. – 2015. – № 1. – С. 22-27.

61. Ільчук О. О. Вдосконалення оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства як передумова оптимального управління ним / О. О. Ільчук, Д. С. Драгініч // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.1 – С. 170-174.

62. Ільчук О. О. Особливості використання та оцінювання трудового потенціалу підприємства сфери послуг / О. О. Ільчук, С. М. Заставна // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22 (14). – С. 220-226.

63. Іляш О. І. Прогресивна мотивація праці та її значення у формуванні трудового потенціалу підприємства / О. І. Іляш, К. В. Шинкаренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. − Вип. 20.4. – С. 147-151.

64. Капліна А. С. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами готельного господарства / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 3 (48). – С. 146-149.

65. Коваленко Н. О. Аналіз ринку санаторно-курортних послуг України / Н. О. Коваленко // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7. – № 4. – С. 21 - 27.

66. Коваленко Т. Ю. Державне регулюваннясанаторно-курортного забезпечення дітей в Україні: актуальність проблеми в умовах медичної реформи / Т. Ю. Коваленко // Держава та регіони. – 2013. – № 1. – С. 168-172. – (Сер. Державне управління).

67. Ковач М. Й. Концептуальні основи інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства регіону / М. Й. Ковач // Економіка і регіон. – 2011. – № 3 (30). – С. 58-63.

68. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда / А. В. Козаченко // Кадровое дело. – 2012. – № 2. – С. 8-17.

69. Козьяков С. В. Метод оцінювання вмотивованості праці ІТ-фахівців промислового підприємства / С. В. Козьяков // Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. – 2013. – № 3. – С. 165-168.

70. Колективні засоби розміщування в Україні у 2015 році : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2016. – 200 с.

71. Колективні засоби розміщування в Україні у 2016 році : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2017. – 200 с.

72. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

73. Колот А. М. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.

74. Концепція Загальнодержавної програми розвитку санаторно-курортної галузі на період до 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://moz.gov.ua

75. Корпоративная социальная ответсвенность: управленческий аспект : монография / Под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. – М. : КНОРУС, 2008. – 422 с.

76. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / І. Котовська, Р. Оксентюк, Ю. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. – Режим доступу : http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf

77. Кошелупов І. Ф. Соціально-економічна модель механізму мотивації праці управлінців підприємств / І. Ф. Кошелупов, В. О. Кравченко // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса : ОДЕУ, 2008. – С. 124-131.

78. Краєвська А. С. Конкурентні переваги організації як основа стратегії розвитку санаторно-курортного підприємства / А. С. Краєвська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2012. – № 4. – С. 66-70.

79. Куреда Н. М. Взаємозв’язок економічних інтересів суб’єктів на ринку лікувально-оздоровчого туризму України / Н. М. Куреда, Ю. О. Юхновська // Інфраструктура ринку. – 2016. – Вип. 2. – С. 72-77.

80. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід / О. В. Кушнерик // Економічна наука. – 2013. – № 22. – С. 93-97.

81. Кушнерик О. В. Соціально-економічний зміст поняття мотивації праці / О. В. Кушнерик // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 7. – С. 16-19.

82. Ленчук Е. Б. Кластерный подход в стратегии инновационного развития зарубежных стран / Е. Б. Ленчук, Г. А. Власкин // Проблемы прогнозирования. – 2010. – № 5. – С. 38-51.

83. Лозниця В. С. Психологія і педагогіка: основні положення : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2001. – 304 с.

84. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Директ-Медиа, 2008. – 1174 с.

85. Mitsenko N. G. Motivational mechanism of enterprise labor potential management / N. G. Mitsenko // Theoretical, methodological and practical foundations of human resources management : collective monograph / ISMA University. – Riga : «Landmark» SIA, 2016. – P. 144-153.

86. Магомед-Эминов М. Ш. Позитивная психология / М. Ш. Магомед-Эминов. – М. : Психоаналитическая ассоциация, 2007.– Т. 2. – 624 с.

87. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2007. – 672 с.

88. Масленніков Є. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства / Є. І. Масленніков, О. В. Побережець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. – Т. 15. – Вип. 1. – С. 35-49.

89. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці / О. Д. Матросов, С. В. Михайлик // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2013. – № 22 (995). – С. 110-113. – (Сер. Технічний прогрес і ефективність виробництва).

90. Менеджмент : підручник / В. В. Томілов. – М. : Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.

91. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

92. Мізюк Б. М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Коопосвіта, 2000. – 418 с.

93. Мінчак Н. Д. Формування моделі управління розвитком і використання людських ресурсів підприємств санаторно-курортної сфери / Н. Д. Мінчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.2. – С. 380-386.

94. Міценко Н. Г. Трудовий потенціал як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства / Н. Г. Міценко //

Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 32-34.

95. Міцкевич Н. А. Роль матеріальних факторів у формуванні стійкої мотивації персоналу до праці / Н. А. Міцкевич // Матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. (18-29 вересня 2006 р.). – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – Т. 5. – С. 69 71. – (Сер. Економічні науки).

96. Мных О. Б. Стратегическая роль организационных факторов в развитии предприятия и повышении его стоимости / О. Б. Мных, Г. М. Захарчин // Организатор производства.– Воронеж: ВГТУ, 2011. – № 1. – С. 71-77.

97. Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Т. С. Морщенок. – Маріуполь, 2008. – 21 с.

98. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : в 3 т. / С. В. Мочерний та ін. – К. – Тернопіль : Академія, 2000. – Т. 1. – 864 с.

99. Немченко А. С. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації / А. С. Немченко, Г. Н. Юрченко, И. В. Жирова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2011. – № 1 (15). – С. 18-23.

100. Нєчева Н. В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. В. Нєчева. – Одеса, 2016. – 310 с.

101. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.

102. Никитина О. А. Исследование процессов функционирования и стратегического развития региональных санаторно-курортных комплексов : монография / О. А. Никитина. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2009. – 166 с.

103. Нікіфорова Л. О. Застосування методів нематеріальної мотивації персоналу / Л. О. Нікіфорова, О. В. Мельник // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти : матеріали міжнар.наук.-практ. конф. (24-25 травня 2012 р.). – Дніпропетровськ : Біла, 2012. – С. 38-40.

104. Новиков А. Е. Специфика и опыт стратегического управления развитием предприятий оборонно-промышленного комплекса / А. Е. Новиков, А. М. Батьковский // Стратегическое планирование и развитие предприятий : материалы всерос. симпозиума. – М. : ЦЭМИ РАН, 2014. – Т. 3. – С. 121-123.

105. Новикова А. Е. Вся правда о мотивации /А. Е. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 10. – С. 48-56.

106. Оборин М. С. Тенденции развития рынка санаторно-курортных услуг Центрального федерального округа / М. С. Оборин // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2015. – № 3. – Т. 9. – С. 60-68.

107. Особливості системи мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.litcey.in.ua/re_ Особливості_системи_мотивації_ персоналу

108. Офіційна фінансова звітність ПАТ «Санаторій «Смерічка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant /03006440

109. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/ 21381265

110. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/21355747

111. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/05446077

112. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant /05532345

113. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/ db/participant/32425924

114. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/ 02648538

115. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Санаторій Мошногір'я» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/ participant/02782314

116. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://smida.gov.ua/db/participant/22347313

117. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://smida.gov.ua/db/participant/32422719

118. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Трускавецькурорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/30322940

119. Офіційна фінансова звітність ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/02649437

120. Офіційна фінансова звітність ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/02583780

121. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Санаторій «Борисфен» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/ participant/37558757

122. Офіційна фінансова звітність ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://smida.gov.ua/db/participant/01597841

123. Парсяк В. Н. Мотиваційне управління в сфері малого підприємництва : монографія / В. Н. Парсяк. – Херсон : ОЛДІ-Плюс, 2003. – 186 с.

124. Пасєка С. Р. Мотивація конкурентоспроможної праці у контексті розвитку корпоративної культури / С. Р. Пасєка, О. С. Гуменюк // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2011. – С. 9-12. – (Сер. Економіка і управління).

125. Пахомова Н. В. Корпоративная социалная ответсвенность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2013. – № 2. – Сер. 5. – С. 49-63.

126. Пеліщенко В. П. Теоретико-методичні підходи оцінки рівня конкурентного потенціалу санаторно-курортних підприємств / В. П. Пеліщенко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – № 3 (31). – С. 46-52.

127. Петрова В. В. Дослідження конкурентоспроможності підприємств санаторно-курортного типу в Харківському регіоні / В. В. Петрова, Л. В. Щербина // Комунальное хозяйство городов : науч.-тех. сб. – 2016. – № 83. – С. 368-374.

128. Петрова Т. В. Управление потенциалами компаний санаторно-куроротного коплекса / Т. В. Петрова, Т. П. Данько, Б. Н. Анисимов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 10-2. – С. 321-324.

129. Пиж Н. С. Формування ефективної системи мотивації трудової діяльності на підприємствах будівельної галузі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка будівництва)» / Н. С. Пиж. – Харків, 2010. – 21 с.

130. Побережна Н. М. Напрямки удосконалення систем оплати праці персоналу підприємства / Н. М. Побережна, М. С. Пантелєєв, А. Г. Чижик // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2015. – № 25 (1134). – С. 104-110.

131. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / С. Ф. Покропивний. – [2-е вид.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.

132. Поліщук А. О. Проблеми мотивації персоналу в умовах економічної кризи в Україні / А. О. Поліщук // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2012. – № 1 (2). – С. 243-253.

133. Потьомкін Л. М. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва / Л. М. Потьомкін // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 76-82.

134. Потьомкін Л. М. Ефективність функціонування харчових підприємств: мотивація персоналу : монографія / Л. М. Потьомкін. – Одеса : Пальмира, 2011. – 243 с.

135. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О. В. Притула. – Львів, 2001. – 18 с.

136. Про курорти : Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon5. rada.gov.ua/laws/show/2026-14

137. Про стан реформування оплати праці : інформ.-аналітич. матер. на засідання НТСЕР [Електронний ресурс] / Федерація профспілок України. – К. : Департамент виробничої політики та колективно-договірного регулювання, 2014. – Режим доступу : http://www.ntser.gov.ua/rishennya-nats-radu/19

138. Промышленное предприятие и его люди: проблемы социально-экономического поведения / Под общ. ред. В. М. Вороны, Е. И. Суименко. – К. : Ин-т социологии НАН Украины, 2001. – 352 с.

139. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – [2-ге вид.]. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.

140. Решетняк О. І. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг : монографія / О. І. Решетняк. – Харків : Фактор, 2008. – 224 с.

141. Різник Д. В. Аналіз управління мотивацією праці на прикладі підприємств санаторно-курортного комплексу України / Д. В. Різник // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 2. – С. 98-101. – (Сер. Економічні науки).

142. Різник Д. В. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Д. В. Різник, Н. Г. Міценко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 53. – С. 90-95. – (Сер. Економічні науки).

143. Різник Д. В. Сучасні методи мотивації трудової діяльності як фактор стабільності кадрів / Д. В. Різник // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 14. – Ч. 3. – С. 74-78. – (Сер. Економічні науки).

144. Різник Д. В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу: теоретико-методичний інструментарій / Д. В. Різник, Н. Г. Міценко // Вісник Львівського торговельно-економічного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 52. – С. 58-63. – (Сер. Економічні науки).

145. Різник Д. В. Шляхи покращення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України [Електронний ресурс] / Д. В. Різник // Східна Європа: економіка, бізнес та управління : наук.-практ. журн. – 2017. – № 3 (08). – С. 183-187. – Режим доступу : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/8-2017-ukr

146. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Р. Ібрагімова, та ін.; за заг. ред. І. Р. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с

147. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилейнен, П. Порейне. – М. : Прогресс Универс, 1993. – 214 с.

148. Сарабский А. А. Зарубежный опыт организации оплаты труда сельскохозяйственных работников / А. А. Сарабский // Аграрный вестник Урала. – 2012. – № 4 (96). – С. 107-109.

149. Семенов В. Ф. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць ХНАДУ. – 2015. – № 2 (9). – С. 127-133.

150. Семенова Л. Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ю. Семенова, А. С. Мірясов. – Режим доступу : http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf

151. Семикіна М. В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці / М. В. Семикіна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 181-189.

152. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград : ПіК, 2003. – 426 с.

153. Скіба В. С. Мотивація та стимулювання працівників як складові системи підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / В. С. Скіба, М. В. Літвиненко. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/ Наукова_ періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2010 /60/NTU_XPI_60_ 2010_12.pdf

154. Скриль В. В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / В. В. Скриль, Т. О. Галайда // Економічний форум. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2015_1_50.pdf

155. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент : підручник / Т. О. Скрипко. – К. : Знання, 2011. – 423 с.

156. Скурська В. А. Мотиваційний механізм управління трудовим потенціалом підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. А. Скурська. – Хмельницький, 2015. – 245 с.

157. Совсун К. С. Ефективні методи мотивації персоналу / К. С. Совсун, О. М. Следь // Науковий вісник Херсонського державного університету : зб. наук. праць. – 2017. – Вип. 24. – Ч. 1. – С. 149-151. – (Сер. Економічні науки).

158. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 323 с.

159. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 2. – С. 178-181.

160. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua

161. Стратегія управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukraine-diplom.com/48/16440-strategiya-upravlinnya- personalom.html

162. Страшкова А. К. Особливості маркетингових комунікацій у санаторно-курортній сфері / А. К. Страшкова // Управління розвитком. – 2014. – № 13 (176). – С. 78-80.

163. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента [Електронный ресурс] / Ф. Тейлор. – Режим доступа : http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm

164. Темченко О. А. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах / О. А. Темченко, О. В. Лісніченко // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 350-353.

165. Тіміргалєєва Р. Р. Здравниці як важливий суб'єкт регіонального ринку санаторно-курортної галузі: сучасний стан / Р. Р. Тіміргалєєва, О. К. Ланковська // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2013. – № 12 (58). – С. 18-22. – (Сер. Економіка та менеджмент).

166. Тужилкіна О. В. Мотивація та стимулювання праці в підприємствах споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / О. В. Тужилкіна. – Режим доступу : http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/19858

167. Туризм в Україні : статистичний бюллетень / Державна туристична адміністрація України. – К., 2006. – 48 с.

168. Тюленева Н. А. Формирование и реализация стратегически ориентированной трудовой мотивации : автореф. дис. на соискание науч. степени доктора экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Н. А. Тюленева. – Томск, 2009. – 47 с.

169. Управление персоналом организации : учеб. пособ. / Под ред. А. Я. Кибанова. – [4-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

170. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія : навч. посіб. / Н. В. Фоменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 312 с.

171. Формування системи мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html

172. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : СНУ, 2010. – 240 с.

173. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, С. Блох. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.

174. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Вип. 2 (4). – С. 115-120. – (Сер. Економіка).

175. Царенко В. А. Формирование стратегии управления санаторно-курортными организациями на основе повышения конкурентоспособности : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В. А. Царенко – СПб., 2010. – 17 с.

176. Цветкова И. И. Факторы, оказывающие влияние на конкуренто-способность персонала в санаторно-курортном комплексе / И. И. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74. – Т. 1. – С. 92-94.

177. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 359 с.

178. Черевко Х. Л. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління діяльністю страхових організацій / Х. Л. Черевко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 739. – С. 57-60.

179. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н. М. Чірікова // Young Scientist. – 2015. – № 11 (26). – С. 109-113

180. Чуланова О. Л. Методика внедрения грейдинга в систему оплаты труда персонала организации: принципы, подходы, преимущества, риски / О. Л. Чуланова, Е. М. Комарова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 2. – С. 128-138.

181. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу / О. Чурюмова // Схід. – 2012. – № 2 (116). – С. 75-78.

182. Шапиро С. А. Мотивация / С. А. Шапиро. – М. : Гросс-Медиа, 2008. – 224 с.

183. Шаргородский А. П. Принципы психологической мотивации аптечного персонала [Електронний ресурс] / А. П. Шаргородский // Провизор. – 2010. – № 21. – Режим доступу : http://www.provisor.com.ua/archive/2010/N21/ pmaptp_2110.php

184. Шевчук В. О. Гармонізація податкового законодавства у країнах Європейського Союзу: досвід для України / В. О. Шевчук, Р. Ю. Римарська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 3 (8). – С. 100-111.

185. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

186. Шинкаренко В. Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 25-32.

187. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации / Г. Шредер. – М. : Интерэкспорт, 1994. – 159 с.

188. Щербакова О. Ю. Вопросы взаимодействия потребностей кадрового потенциала региона и спроса рынка труда / О. Ю. Щербакова // Балтийский гуманитарный журнал. – 2015. – № 1 (10). – С. 207-209.

189. Юрлов Ю. Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» / Ю. Н. Юрлов, Г. Л. Орлянская. – Череповец : ИМИТ СПбГПУ, 2009. – 168 с.

190. Юрчишин В. В. Деякі соціальні та психологічні проблеми сільського господарства / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2005. – № 3. – С. 13-20.

191. Ядранська О. В. Щодо створення національної моделі мотивації праці / О. В. Ядранська // Держава і регіони. – 2008. – № 5. – С. 212-217.

192. Ahsan H. Assessing the Effect of Training on Employee's Performance in Nigeria Hotel Industry: A Case Study of Sheraton Hotel and Resorts Lagos / H. Ahsan // Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies. – 2016. – 5.4. – P. 13-25.

193. Alhakami I. Exploring the factors influencing nurse’s work motivation / I. Alhakami, O. Baker //Iris Journal of Nursing & Care. – 2018. – 1(1) – P. 1-12.

194. Amodio F. Input Allocation, Workforce Management and Productivity Spillovers: Evidence from Personnel Data / F. Amodio, Miguel A. Martinez Carrasco // The Review of Economic Studies. – 2018. – 85.4 – P. 1937-1970.

195. Barney J. B. Learning from Organizational Economics / J. B. Barney, W. G. Ouchi // Classics of Organization Theory. – Boston: Cengage, 2015. – P. 218-224.

196. Berumen S. Extrinsic motivation index: A new tool for managing labor productivity / S. Berumen, L. Pérez-Megino, K. Ibarra // International Journal of Business Science and Applied Management. – 2016. – № 11. – P. 1-17.

197. Colardyn D. Validation of formal, nonformal and informal learning: Policy and practices in EU member states / D. Colardyn, B. Jens // European journal of education. – 2004. – № 39. – P. 69-89.

198. Dai Y. De. Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement / De. Y. Dai, W. L. Zhuang, T. C. Huan // Tourism Management. – 2019. – 70 – P. 69 - 77.

199. Dochy F. Antecedents of informal workplace learning: a theoretical study / F. Dochy, E. Kyndt, N. Govaerts, K. Smet // Informal learning at work: triggers, antecedents, and consequences. Routledge – 2018. – 7.2. – P. 28-55.

200. Dutta S. Employee Motivation and Organizational Performance / S. Dutta, K. Kant // KAAV International Journal of Economics, Commerce & Business Management. – 2015. – № 2. – P. 140-151.

201. Hackman J. Motivation through the design of work: Test of a theory / J. Hackman, R. Greg // Organizational behavior and human performance. – 1976. – № 16.2. – P. 250-279.

202. Hill T. On goods and services // Rev. of income & wealth. – W., 1977. – Ser. 23. – № 4. – P. 315-338.

203. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management / A. Laurent // Spring. – 1986. – V. 25 (1). – P. 91-102. – (Ser. Human Resource Management).

204. Mamycheva D. Instrumentation organizational and economic support of labor motivation of employees / D. Mamycheva // International Review of Management and Marketing. – 2016. – 6.1. – P. 142-147.

205. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. – Routledge : Social Science, 2007. – 148 p.

206. Nielsen K. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis / K. Nielsen, M. Nielsen, C. Ogbonnaya, M. Kansala, E. Saari, K. Isaksson // Work & Stress. – 2017. – 31.2 – P. 101-120.

207. Petrovic M. Tourism as an Approach to Sustainable Rural Development in Post-Socialist Countries: A Comparative Study of Serbia and Slovenia / M. Petrovic, A. Vujko, T. Gajic, D. Vukovic, M. Radovanovic, J. Jovanovic, N. Vukovic // Sustainability. – 2018. – 10.1 – P. 1-14.

208. Riznyk D. V. Intrinsic motivation as key element for improving personnel performance at sanatorium-resort complex / D. V. Riznyk // From the Baltic to the Black sea: the formation of modern economic area : International scientific conference. – Riga : Baltic Research Institute of Transformation Economic Area, 2017. – P. 84-86.

209. Riznyk D. V. Labor motivation as reorientation tool for management system enhancement at the sanatorium-resort enterprises. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств. - Дніпро: Університет Альфреда Нобеля, 2018 - С. 293 – 295.

210. Riznyk D. V. Labour motivation management in the service enterprises / D. V. Riznyk // European Cooperation : collection of scientific proceedings. – Warsaw : CLLC, 2018. – № 3 (34). – P. 54-60.

211. Robles S. Labor Productivity in the Construction Industry – Factors Influencing the Spanish Construction Labor Productivity / S. Robles, A. Stifi, J. Ponz-Tienda // International Journal of Civil, Structural, Construction and Architectural Engineering. – 2014. – 8.10. – P. 1009-1018.

212. Rofcanin Y. Family supportive supervisor behaviours and culture: Effects on work engagement and performance / Y. Rofcanin, M. Las Heras, A. Bakker // Journal of Occupational Health Psychology. – 2017. – 22 (1). – P. 207-217.

213. Rusev M. Social Sciences Researches in the Globalizing World / M. Rusev, E. Straus, C. Avcikurt, A. Soykan, B. Parlak // Sofia: St. Kliment Ohridski University Press. – 2018. – 956 p.

214. Ryan R. M. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions / R. M. Ryan, E. L. Deci // Contemporary Educational Psychology. – 2000. – P. 54-67.

215. Singhal H. Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective wellbeing / H. Singhal, R. Rastogi // Management Decision. – 2018. – 56.2. – P. 458-473.

216. Smith A. The wealth of nations / A. Smith. – Aegitas, 2016. – 685 p.

217. Sutanto E. M. Organizational Justice Work Environment and Motivation / E. M. Sutanto, J. Scheller-Sampson, F. Mulyono // International Journal of Business & Society. – 2018. – 19.2 – P. 313-322.

218. Tobing D. S. K. The Effect of Compensation, Career Development, Work-Family Support on Job Satisfaction / D. S. K. Tobing // Polish Journal of Management Studies. – 2016. – 14 (1). – P. 206-213.

219. Tognazzo A. Fostering performance through leaders' behavioral competencies: an Italian multi-level mixed-method study / A. Tognazzo, P. Gubitta, F. Gerli // International Journal of Organizational Analysis. – 2017. – 25.2. – P. 295-311.

220. Zaitseva N. Fundamental bases and key tools of personnel management within tourism enterprises / N. Zaitseva, N. Zubakova, A. Bobrovskaya // Life Science Journal. – 2014. – № 11. – P. 70-74.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1. Кількість санаторно-курортних закладів України у 2016 р. за регіонами *(побудовано за [220])*

[220] Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

Таблиця А.1

Структура персоналу досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу упродовж 2011-2016 рр.

Категорії персоналу	Роки												Відхилення абсолютне, +/-	Відхилення відносне, %	Зміна частки 2016/2011 рр., %
	2011		2012		2013		2014		2015		2016				
	чисельність, ос.	частка, %	чисельність, ос.	частка, %	чисельність, ос.	частка, %	чисельність, ос.	частка, %	чисельність, ос.	частка, %	чисельність, ос.	частка, %			
Лікарі	269	4,99	266	5,00	254	4,99	243	4,98	212	4,99	157	4,98	-112	71,3	-0,01
Середній медичний персонал	647	11,99	638	11,99	610	11,98	585	12,00	509	11,98	378	12,00	-269	71,2	0,01
Адміністративний персонал	323	5,99	319	5,99	305	5,99	292	5,99	254	5,98	189	6,00	-134	70,9	0,01
Обслуговуючий персонал	4154	77,00	4098	76,99	3920	77,00	3753	76,98	3270	77,00	2426	76,99	-1727	71,2	-0,01
Загальна чисельність персоналу	5395	100,0	5323	100,0	5091	100,0	4875	100,0	4247	100,0	3151	100,0	-2244	71,2	-

Додаток Б

Таблиця Б.1

Відрахування на соціальні заходи в досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу упродовж 2011-2016 рр.

(тис.грн)

Назва підприємства	Роки						2016 р. до 2011 р.	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	відхилення абсолютне, +/-	темп зміни, %
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	126	124	109	86	76	79	-47	62,7
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	796	919	811	893	1023	722	-74	90,7
ПАТ «Санаторій «Смерічка»	3	3	4	5	5	6	3	2,0 р.
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	3014	3000	3221	4116	3244	3345	331	111,0
ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	3499	3306	4405	5411	3416	3561	62	101,8
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»	15	17	18	17	18	21	6	140,0
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	0	39	71	72	63	62	62	-
ПрАТ «Трускавецькурорт»	15719	14351	15866	16103	15242	8987	-6732	57,2
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»	10123	10807	13150	14706	13414	13458	3335	132,9
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	2	2	3	2	3	3	1	150,0
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	4	4	5	5	5	5	1	125,0
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	4555	4741	4945	4818	108	109	-4446	2,4
ПрАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	5319	5571	3290	3825	3756	3945	-1374	74,2
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	3	4	4	5	5	6	3	2,0 р.
ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	5	5	6	5	6	5	0	100,0
Разом	43183	42893	45908	50069	40384	34314	-8869	79,5

Додаток В

Таблиця В.1

Адміністративні витрати досліджуваних підприємств санаторно-курортного комплексу упродовж 2011-2016 рр.

(тис.грн)

Назва підприємства	Роки						Відхилення абсолютне, +/-	Темп зміни, %
	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
ПрАТ «Санаторій «Рай-Оленівка»	1025	913	682	596	503	503	-522	49,1
ПрАТ «Санаторій Мошногір'я»	462	516	430	517	530	672	210	145,5
ПАТ «Санаторій «Смерічка»	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Санаторно-готельний комплекс «Дніпро-Бескид»	2622	2622	2601	3328	-2692	1458	-1164	55,6
ПрАТ «Клінічний санаторій «Полтава-Крим»	2802	4369	4625	4998	818	818	-1984	29,2
ПрАТ «Дитячий оздоровчо-санаторний комплекс «Нива»	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Спільне підприємство «Санаторій Полтава»	-	657	767	462	372	370	370	-
ПрАТ «Трускавецькурорт»	28386	11767	12557	14374	14577	12205	-16181	43,0
ПрАТ лікувально-оздоровчих закладів «Миргородкурорт»	5046	6348	7874	9042	8594	8645	3599	171,3
ТОВ «Санаторний комплекс «Деренівська Купіль»	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Санаторій «Борисфен»	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Лікувально-оздоровчий комплекс «Айвазовське»	-	-	-	8747	4277	4277	4277	-
ПРАТ ЛОЗП України «Укрпрофоздоровниця»	22467	17119	12473	12758	12156	1215	-21252	5,4
ПрАТ «Каховський дитячий оздоровчий табір «Лісова казка»	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Дитячий оздоровчий табір «Олімпія»	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	62810	43654	42009	39852	39135	30163	-32647	48,0

Додаток Г

АНКЕТА

Шановні експерти!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, яке проводиться для оцінювання ефективності мотивації праці на підприємствах сфери послуг.

Результати опитування будуть використані для обґрунтування рекомендацій, інструментів та засобів удосконалення системи мотивації праці.

Просимо Вас дати відповіді на запитання анкети (зробити відповідні позначки «+» або «√») та оцінити головні характеристики мотивації праці.

Щиро сповідаємося на Вашу співпрацю!

Ваша стать	чоловіча		жіноча		
До якої групи працівників Ви належите?	Адміністративний персонал	Лікарняний персонал	Середній медперсонал	Обслуговуючий персонал	Інше
Досвід роботи на підприємстві?	Менше 1 року		1-3 роки	4-10 років	Понад 10 років

1. **На Вашу думку мотивація праці на підприємстві це…**

(виберіть 3 найбільш влучні відповіді і проранжуйте їх від 1 до 3 місця)

Висока заробітна плата та преміювання за працю	
Виявлення поваги та дбайливе ставлення до працівника на підприємстві	
Вияв керівництвом подяки за добре виконану роботу	
Створення на підприємстві мотиваційного середовища (поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів та стимулів до якісного виконання трудових обов'язків і завдань)	
Вид управлінської діяльності, зорієнтований формування якісних відносин керівництва та іншого персоналу	
Можливість кар'єрного зростання	
Високий рівень соціального забезпечення	
Інше	

2. **На скільки Ви задоволені поточним станом мотивації праці на підприємстві та чи необхідне її подальше удосконалення?**

(виберіть 1варіант відповіді або вкажіть власний):

Мотивація праці належна і її покращувати не потрібно	
Окремі заходи з мотивації праці реалізуються, але покращувати не потрібно	
Окремі заходи з мотивації праці реалізуються, але її потрібно розвивати	
Мотивація праці зводиться лише до оплати праці і цього достатньо	
Мотивація праці не є об'єктом управління на підприємстві і це не позначається на результатах господарювання	
Мотивація праці не є об'єктом управління на підприємстві, але її розвиток позитивно вплине на результати господарювання	
Інше	

3. **Дайте Вашу оцінку параметрів <u>економічної</u> складової мотивації на підприємстві в рамках економічної, адміністративної та внутрішньої мотивації праці**

(проставте для кожного з варіантів відповіді оцінку від 0 до 10, де 10 – максимально високий бал):

Належність рівня оплати праці, обґрунтованість системи тарифних ставок і посадових окладів	
Сформованість на підприємстві гнучкої та ефективної системи матеріального стимулювання праці	
Узгодженість системи оплати праці з напруженістю, складністю і кінцевими результатами праці	
Наявність у працівників мотивації до розвитку власного інтелектуального та трудового потенціалу	
Рівень мотивації працівників до участі в інтеграційно-міжгалузевій співпраці	
Міра мотивації працівників для створення і впровадження інновацій	

4. **Дайте Вашу оцінку параметрів <u>адміністративної</u> складової мотивації на підприємстві в рамках економічної, адміністративної та внутрішньої мотивації праці**

(проставте для кожного з варіантів відповіді оцінку від 0 до 10, де 10 – максимально високий бал):

Справедливість і раціональність організаційної структури управління підприємством і персоналом	
Ефективність застосовуваної на підприємстві координації діяльності персоналу з використанням нормативних документів (наказів, інструкцій, положень, ін.)	
Якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники	
Розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих	
Наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів	
Можливість участі (залученість) персоналу в управлінських процесах	

5. **Дайте Вашу оцінку параметрів <u>внутрішньої</u> складової мотивації на підприємстві в рамках економічної, адміністративної та внутрішньої мотивації праці**

(проставте для кожного з варіантів відповіді оцінку від 0 до 10, де 10 – максимально високий бал):

Сприятливість соціально-трудового середовища	
Рівень гуманізації та соціалізації праці	
Узгодженість цілей розвитку підприємства та трудової діяльності персоналу	
Рівень інтелектуалізації та збагачення праці	
Наявність ув'язки стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства	
Рівень впливу на трудову поведінку реалізації суспільної місії лікування та оздоровлення населення	

6. **Оцініть вашу згоду з наведеними висловами**:

(де 5 – найвища оцінка, 1 – найнижча)

	1	2	3	4	5
У вас є конкретна ціль кар'єри					
Ви плануєте свою кар'єру					
Ви усвідомлюєте свої сильні та слабкі професійні якості					
Вас цікавлять думки ваших колег					
Ви змінюєте чи переглядаєте цілі своєї кар'єри на основі нової інформації відносно Вас чи Вашої ситуації					
Чи намагаєтесь Ви виконувати ту роботу, яка направлена на досягнення цілей Вашої кар'єри					
Ви часто працюєте понаднормово					
Ви часто думаєте про свою роботу у вільний час					
Для Вас важливі Ваша посада і статус					
Ви підвищуєте свою професійну кваліфікацію на спеціалізованих курсах					
Ви в курсі справ на підприємстві					
Ви безпосередньо берете участь у визначенні основних напрямків Вашої роботи					
Вам відомі стратегічні плани керівництва Вашого підприємства					
Ви заохочуєте самі себе по завершенню конкретного робочого завдання					
Ви ставите перед собою складні кар'єрні цілі, яких можна досягти					
Ви беретесь за виконання завдань, для яких у Вас відсутня чи недостатня кількість інформації					
Ви шукаєте можливостей до взаємодії з впливовими особами Вашого підприємства					
Ви допомагаєте Вашим колегам					
Ви встановлюєте дружні взаємовідносини з колегами з інших підрозділів Вашого підприємства					
Ви можете виконувати свою роботу при відсутності Вашого безпосереднього керівника					

7. **Оберіть 3 головних, на Вашу думку, складових (напрямів) політики забезпечення мотивації праці персоналу підприємства санаторно-курортного комплексу**

(оберіть 3 варіанти або опишіть свій третім варіантом):

Економічна (оплата праці та інші винагороди матеріального характеру)	
Соціальна (надання працівникам пакету додаткових соціальних благ та послуг)	
Адміністративна (якісно організована система управління бізнесом та участь в ній працівника)	
Психологічна (хороший клімат у колективі)	
Внутрішня (високий рівень задоволеності персоналу від виконуваної роботи і результатів праці)	
Кар'єрна (наявність чітко визначеної можливості для кар'єрного зростання)	
Інше	

8. Оберіть з переліку мотиваційних засобів 5 найважливіших для Вас:

Оплата медичного обстеження працівників (раз на рік)	
Додаткове пенсійне забезпечення	
Оплата навчання	
Оплата курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій	
Надання безоплатних обідів, оплата харчування	
Мотивуючі виплати за кваліфікацію, стаж та результати діяльності	
Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	
Компенсація транспортних витрат	
Оплата вартості мобільного зв’язку	
Одноразові премії, матеріальні стимули за успіхи в роботі тощо	
Оплата додаткових відпусток	
Надання кредитів на придбання житла	
Інші	

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток Д

Таблиця Д.1

Результати розрахунку вагових коефіцієнтів та параметрів ефективності управління мотивацією праці на досліджуваних підприємствах санаторно-курортного комплексу (за основними складовими мотивації)

Складові мотивації	Показники оцінювання	Вагові коефіцієнти	Отримані значення
Економічний	Належність рівня оплати праці, обґрунтованість системи тарифних ставок і посадових окладів	0,039	0,023946
	Сформованість на підприємстві гнучкої та ефективної системи матеріального стимулювання праці	0,050	0,023350
	Узгодженість системи оплати праці з напруженістю, складністю і кінцевими результатами праці	0,060	0,040860
	Наявність у працівників мотивації до розвитку власного інтелектуального та трудового потенціалу	0,060	0,037620
	Рівень мотивації працівників до участі в інтеграційно-міжгалузевій співпраці	0,049	0,014896
	Міра мотивації працівників для створення і впровадження інновацій	0,038	0,017518
Адміністративний	Справедливість і раціональність організаційної структури управління підприємством та персоналом	0,051	0,040392
	Ефективність застосовуваної на підприємстві координації діяльності персоналу з використанням нормативних документів (наказів, інструкцій, положень, ін.)	0,060	0,050700
	Якість системи норм і правил, яких мають дотримуватися працівники	0,065	0,053235
	Розвиненість партнерських відносин керівників і підлеглих	0,030	0,022560
	Наявність і справедливість сформованої системи відповідальності за дотримання стандартів бізнес-процесів	0,031	0,017732
	Можливість участі (залученість) персоналу в управлінських процесах	0,052	0,040612
Внутрішній	Сприятливість соціально-трудового середовища	0,055	0,049775
	Рівень гуманізації і соціалізації праці	0,060	0,048660
	Узгодженість цілей розвитку підприємства та трудової діяльності персоналу	0,060	0,040860
	Рівень інтелектуалізації та збагачення праці	0,059	0,036521
	Зв’язок стимулювання праці та соціально відповідальної поведінки персоналу підприємства	0,061	0,047519
	Рівень впливу на трудову поведінку реалізації суспільної місії лікування та оздоровлення населення	0,055	0,047905

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Приклади тренінгів для підприємств санаторно-курортного комплексу

Тренінг «Технологія досягнень і коучинг підвищення ефективності»			
Мета тренінгу		***Тривалість тренінгу, год.***	***Чисельність групи, ос.***
Сформувати навички застосування коучингу досягнення цілей в професійному та особистому житті		16	10 - 16
Програма тренінгу			
І. Розробка особистого стратегічного плану дій	***ІІ. Управління часом і визначення пріоритетів***	***ІІІ. Підвищення продуктивності своєї праці***	***IV. Розширення діяльності***
1) Основні принципи побудови колеса балансу. 2) Створення бачення власного життя через 3-5 років. 3) Визначення поточного стану професійної діяльності працівника. 4) Побудова стратегічного плану дій у всіх життєвих сферах.	1) Оцінка режиму роботи та використання робочого часу. 2) Застосування методу біологічних ритмів. Крива втоми. 3) Визначення пріоритетів (метод Ейзенхауера, принцип Парето, АВС-аналіз та ін.). 4) Систематичний аналіз актуальних завдань. 5) Піраміда планування – від особистісних цінностей до плану на день.	1) Одинадцять кроків на шляху до підвищення продуктивності праці. 2) Закон Парето. 3) Мислення з «чистого» аркуша. 4) Ефективне делегування повноважень. 5) Використання зовнішніх ресурсів в своїх інтересах. 6) Теорія порівняльних переваг Рікардо. 7) Принцип Парфенона.	1) Чотири рівні задоволеності споживачів санаторно-курортних послуг. 2) Побудова діяльності на основі рекомендацій споживачів. 3) Розробка ефективного маркетингового плану. 4) Максимізація прибутку підприємства: роль команд та кожного працівника.

Тренінг «Менеджер-лідер: як включати персонал на повну потужність»						
Мета тренінгу					***Тривалість тренінгу, год.***	***Чисельність групи, ос.***
Розкрити поняття управління в стилі «коучинг» та його переваг. Донести до керівників модель заохочення співробітників до самоаналізу, відкритого зворотного зв'язку та розвитку					16	10 - 16
Програма тренінгу						
I. Коучинг в менеджменті як новий стиль управління	***II. Основні навички коучингу: ефективні питання***	***III. Навички побудови довіри із співробітниками***	***IV. Питання з логічних рівнів***	***V. Структура коучингової бесіди***	***VI. Зворотний зв'язок – подолання страху невдачі***	***VII. Позиція коуча в керівництві людьми***
1) Огляд коучингу як сучасного стилю управління. 2) Розгляд рівнів підлеглих у структурі коучингу (новачок, виконавець, спеціаліст, партнер). 3) Становлення основних способів взаємодії у системі керівник-підлеглий.	1) Базові вимоги до коуча. 2) Способи протистояння негативному впливу та маніпулюванню. 3) Розгляд креативності, як однієї з основних навичок в коучингу в менеджменті.	1) Аналіз особистісного типу керівника. 2) Розгляд ступеня впливу керівника на підлеглих. 3) Визнання основних труднощів, що виникають в повсякденній комунікації між співробітниками.	1) Оточення. 2) Поведінка. 3) Можливості. 4) Цінності. 5) Ідентифіка-ція. 6) Місія.	1) Визначення умов для проведення успішної коучингової бесіди. 2) Коучинг з ініціативи підлеглого. 3) Коучинг з ініціативи керівника.	1) Підвищення поінформованості працівників. 2) Модель GROW та модель Гілберта. 3) Розгляд варіантів зворотнього зв’язку для різних типів ситуацій на підприємстві.	1) Самодіагностика в структурі коучингового менеджменту. 2) Дослідження власного способу взаємодії із співробітниками. 3) Визначення обмежень, котрі заважають реалізації управлінського потенціалу.

Тренінг «Інноваційне лідерство і стратегія: як керувати змінами»

Мета тренінгу	***Тривалість тренінгу, год.***	***Чисельність групи, ос.***
Формування розуміння, що управління змінами – необхідний варіант роботи в кризових умовах. Розкриття потенційних можливостей результативного та ефективного в короткостроковій і довгостроковій перспективі бізнесу	16	10 - 16

Програма тренінгу

I. Спіральна динаміка у розвитку. Базові поняття	***II. Управління змінами***	***III. Стилі співробітників***	***IV. Життєві цикли підприємства***	***V. Внутрішня сила, креативність і творчість***
1) «Спіральна динаміка» (9 рівнів розвитку). 2) Базові цінності працівників на кожному витку спіралі. 3) Самодіагностика учасників тренінгу. Тест «Динаміка індивідуального розвитку». 4) Відмінності в мотивації і креативності співробітників відповідно до цінностей.	1) Зміни як природний процес розвитку. 2) Секрети глибинної мотивації особистості. 3) Прийняття рішень. Повноваження, влада і вплив лідера. 4) Демократія як стиль роботи в команді. 5) Опір змінам.	1) Сутнісно-критеріальна характеристика менеджменту, інновацій, лідерства. 2) Тест для учасників «Мій стиль». 3) Стилі менеджменту (міф про ідеального лідера).	1) Ключові характеристики життєвого циклу підприємства. 2) Хвороби зростання команди і завдання на різних етапах розвитку. 3) Природні і штучні труднощі, що виникають на кожному етапі розвитку. 4) Секрети «вічної молодості і продуктивності.	1) Ключові характеристики внутрішньої сили, креативності і творчості. 2) Внутрішня готовність до змін. 3) Виховання ініціативності та креативності працівника.

Тренінг «Ефективне управління командою: ключові чинники створення лояльності і залученості»

Мета тренінгу	***Тривалість тренінгу, год.***	***Чисельність групи, ос.***
Покращення сприйняття коучингу у керівників, підвищення особистої ефективності та навичок оптимізації використовуваних людських ресурсів, удосконалення процесу мотивації до інноваційного мислення через динамічні патерни груп та команд	16	10 - 16

Програма тренінгу

I. Управління проектами і коучинг в сучасній організації.	***II. Техніка прийняття командних рішень***	***III. Як поставити правильні командні цілі***	***VI. Принципи організації проектної команди***	***V. Навички побудови відносин***	***VI. Коучинг команд. Як ставити правильні питання***
1) Важливість командної роботи. Фасилітація команди. 2) Командний інтелект, командний розум, ефект зльоту результативності. 3) Типи управління командами.	1) Відмінності команди і групи. 2) Стилі керівництва. Їх переваги і недоліки. 3) Як прискорити прийняття ефективного командного рішення?	1) Критерії ефективного формулювання цілей. 2) Як підвищити якість роботи через цілі, які: позитивні, підконтрольні, SMART, екологічні? 3) Розподіл пріоритетів. 4) Командний договір – на проект і на зустріч. 5) Чотири стадії планування проекту: натхнення, впровадження, мотивування і завершення проекту.	1) Що варто використовувати менеджерам при роботі в проектній команді? 2) Основні принципи, необхідні для досягнення успіху в проектній роботі. 3) Парадокси управління проектною командою – як впровадити зміни. 4) Як люди втягуються в те, що роблять, і в те, чого хочуть? 5) Ключові навички натхнення і рамка результату.	1) Віртуозні навички звіту. 2) Методи відновлення звіту. 3) Шляхи зменшення шкідливого впливу інтриг і складних відносин в колективі.	1) Сутність заохочувального діалогу. 2) Що потрібно запитати у групи, щоб вона отримала максимальну користь? 3) Техніка задавання питань з логічних рівнів. 4) Питання, що максимально мотивують людей. 5) Як за допомогою питань направляти співробітників до чітких цілей і результатів? 6) Створення розумових карт. Стратегії ефективного лідерства.

VII. Питання щодо нейрологічних рівнів	*VIII. Стадії розвитку команд*	*IX. Підвищення якості командного діалогу*	*X. Фасилітації команд у розрізі коректного управління*	*XI. Створення командної та персональної історій*	*XII. Формування цінностей команди*	*XIII. Формування загальної місії*
1) Питання, відповідні структурі роботи нашого мозку. 2) Питання деталей плану. 3) Як посилити розуміння навичок лідерства через принципи системності та балансу? 4) Як посилити своє розуміння стратегій і цілей через бачення big picture?	1) Стадії розвитку команд: тренінг - тестування - коучинг – партнерство. 2) Досягнення цілі на кожній стадії. 3) Який стиль керівництва важливий на кожній стадії розвитку команди?	1) Правильна побудова командного діалогу. 2) Роль лідера в команді. 3) Функції команди - стадії коучингу.	1) Роль керівника в підвищенні ефективності роботи команди на нараді. 2) Важливі моменти в плануванні і в процесі наради. 3) Мозковий штурм – елемент командного діалогу. 4) Створення Хартії команди.	1) Мотивуюча метафора. 2) Для чого потрібні історії? 3) Найкраща історія про досвід командної взаємодії. 4) Як сформувати командну історію?	1) Колесо цінностей як інструмент підняття мотивації. 2) Ключові цінності команди. 3) Поєднання індивідуальних цінностей учасників проекту. 4) Дії команди на основі ключових цінностей.	1) Основні підходи до формування місії. 2) Ключові характеристики місії. 3) Створення надихає місії: якою вона має бути? 4) Характеристика бачення. 5) Посилення місії через командне бачення.

XIV. Стратегія розробки проектів	*XV. Розроблення проекту відповідно до стадії розвитку*	*XVI. Складання проекту. Аналіз ризиків*	*XVII. Створення робочої атмосфери для проектної команди*	*XVIII. Підбиття підсумків проведення проекту*	*XIX. Зворотний зв'язок у проекті*
1) Три рівні мислення. 2) Процес планування проекту по кроках. 3) Основні аспекти кожної стадії. 4) Як керівник може провести команду?	1) Стадії розвитку майстерності. 2) Процес пізнання-навчання. 3) Характерні риси кожної стадії.	1) Що робити, якщо план проекту не працює? 2) Прояснення ситуації і вихід з конфлікту. 3) Як привести команду до нового комплексного вирішення?	1) Створення чіткої перспективи. 2) Створення значущих результатів і досягнень. 3) Комфортна атмосфера. 4) Залучення співробітників в довгостроковому періоді. 5) Створення балансу.	1) Яким буде краще підбиття результатів? 2) Ключові ідеї для заохочення співробітників. 3) After Project Review як інструмент навчання команди. 4) Демонстрація ефективності в коротких надихаючих діалогах. 5) Використання самооцінки. 6) Святкування успіхів. 7) Використання перевірочних списків для досягнення успіху.	1) Використання шкали, критеріїв в процесі зворотного зв'язку. 2) Механізми подачі позитивного зворотного зв'язку. 3) Парадокси зворотного зв'язку. 4) Мислення, спрямоване на досягнення успіху, і мислення, спрямоване на поразку.

Додаток З

АНКЕТА
експертного опитування

Шановний експерт!

Просимо Вас встановити значущість посад працівників для ефективної діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу за 10-бальною шкалою:

1 бал – фактор практично неважливий;
2-4 бали – фактор маловажливий;
5-7 балів – фактор важливий;
8-10 балів – фактор дуже важливий.

Категорії персоналу	Фактори оцінювання посад		Бальна оцінка (1-10)
Лікарі	A	Професійні знання, компетенції	
	B	Професійні навички	
	C	Лідерство	
	D	Здатність до вирішення проблем	
	E	Характер впливу на діяльність підприємства	
	F	Ступінь впливу на діяльність підприємства	
	G	Навички міжособистісної взаємодії	
Середній медичний персонал	A	Професійні знання, компетенції	
	B	Професійні навички	
	C	Лідерство	
	D	Здатність до вирішення проблем	
	E	Характер впливу на діяльність підприємства	
	F	Ступінь впливу на діяльність підприємства	
	G	Навички міжособистісної взаємодії	
Адміністративний персонал	A	Професійні знання, компетенції	
	B	Професійні навички	
	C	Лідерство	
	D	Здатність до вирішення проблем	
	E	Характер впливу на діяльність підприємства	
	F	Ступінь впливу на діяльність підприємства	
	G	Навички міжособистісної взаємодії	
Обслуговуючий персонал	A	Професійні знання, компетенції	
	B	Професійні навички	
	C	Лідерство	
	D	Здатність до вирішення проблем	
	E	Характер впливу на діяльність підприємства	
	F	Ступінь впливу на діяльність підприємства	
	G	Навички міжособистісної взаємодії	

Дякуємо за співпрацю!

Додаток К

Таблиця К.1

Результати експертного оцінювання груп персоналу середніх підприємств санаторно-курортного комплексу за факторами оцінки

(бали)

Категорії персоналу	Професійні знання, компетенції	Професійні навички	Лідерство	Здатність до вирішення проблем	Характер впливу на діяльність підприємства	Ступінь впливу на діяльність підприємства	Навички міжособистісної взаємодії	Загальна оцінка (із врахуванням вагомості)
Лікарі	8,1-9,2	7,8-9,6	7,4-8,6	7,6-9,2	8,0-9,7	7,2-8,7	6,1-7,6	7,49-8,98
Середній медичний персонал	6,7-7,9	6,0-7,1	5,8-6,7	3,8-4,7	4,8-5,6	6,2-7,4	6,7-7,8	6,20-7,32
Адміністративний персонал	4,9-5,9	4,7-5,8	6,3-7,2	5,4-6,4	3,4-4,6	4,8-5,9	7,2-8,4	5,99-7,21
Обслуговуючий персонал	3,6-4,6	5,5-6,4	2,4-3,2	3,4-4,1	3,1-3,7	2,8-3,5	3,8-4,7	4,47-5,47

Таблиця К.2

Результати експертного оцінювання груп персоналу великих підприємств санаторно-курортного комплексу за факторами оцінки

(бали)

Категорії персоналу	Професійні знання, компетенції	Професійні навички	Лідерство	Здатність до вирішення проблем	Характер впливу на діяльність підприємства	Ступінь впливу на діяльність підприємства	Навички міжособистісної взаємодії	Загальна оцінка (із врахуванням вагомості)
Лікарі	8,7-9,6	8,2-9,8	7,0-7,8	6,8-7,6	8,0-9,1	7,4-8,1	6,4-7,3	7,60 – 8,62
Середній медичний персонал	7,2-8,1	6,4-7,7	6,4-7,4	4,7-5,4	4,8-5,8	6,2-7,4	6,9-7,8	6,63 – 7,69
Адміністративний персонал	5,8-6,4	5,4-6,2	6,7-7,8	5,8-7,2	5,4-6,2	4,9-5,4	6,4-7,4	6,58 – 7,58
Обслуговуючий персонал	2,8-3,4	4,8-5,4	2,1-2,9	3,1-3,9	3,7-4,4	3,8-4,5	4,6-5,4	4,38 – 5,23

Додаток Л

Таблиця Л.1

Ґрейди для категорій персоналу великих підприємств санаторно-курортного комплексу та їх загальні оцінки

Основна категорія персоналу	Діапазон загальних оцінок працівника (із врахуванням коефіцієнтів вагомості)		Ґрейди
	великі підприємства	середні підприємства	
Лікарі	7,60 – 8,62	7,49-8,98	4
Середній медичний персонал	6,63 – 7,69	6,20-7,32	3
Адміністративний персонал	6,58 – 7,58	5,99-7,21	2
Обслуговуючий персонал	4,38 – 5,23	4,47-5,47	1

Таблиця Л.2

Розподіл мотиваційних засобів соціального характеру для персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу відповідно до грейдів

Грейди	Мотиваційні засоби та інструменти
Перший	• Оплата медичного обстеження працівників (раз на рік) • Додаткове пенсійне забезпечення • Надання безоплатних обідів, оплата харчування • Компенсація транспортних витрат • Часткова оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення
Другий	• Оплата медичного обстеження працівників (раз на рік) • Додаткове пенсійне забезпечення • Надання безоплатних обідів, оплата харчування • Компенсація транспортних витрат • Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення
Третій	• Оплата навчання • Компенсація транспортних витрат • Надання безоплатних обідів, оплата харчування • Одноразові премії, матеріальні стимули за успіхи в роботі • Часткова оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення
Четвертий	• Оплата курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій • Мотивуючі виплати за кваліфікацію, стаж та результати діяльності • Додаткове пенсійне забезпечення • Надання безоплатних обідів, оплата харчування • Компенсація транспортних витрат

Наукове видання

МІЦЕНКО Наталія Григорівна,
РІЗНИК Дмитро Васильович

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

Монографія

Підписано до друку 30.05.2019 р.
Формат 84х60/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Друк на різографі.
Ум. друк. арк. 14.9. Обл. вид. арк. 14.
Наклад 300 прим.

Віддруковано в друк. вид-ва Львівського торговельно-економічного університету
79011, м. Львів, вул. У. Самчука, 6
Тел.: 276-07-75
e-mail: drook@lac.lviv.ua

Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України серія ДК № 246 від 16.11.2000 р.