

УДК: 331.101.3

## ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

### WAYS OF MANAGEMENT OF LABOUR MOTIVATION AT ENTERPRISES OF SANATORIUM-RESORT COMPLEX OF UKRAINE IMPROVEMENT

Різник Д.В.

аспірант кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет

*У статті наведено та проаналізовано основні шляхи покращення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України. Показано методи управління системою мотивації та основні чинники для вибору величини мотивації персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу залежно від обраних факторів.*

**Ключові слова:** управління мотивацією праці, мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, санаторно-курортний комплекс.

*В статье приведены и проанализированы основные пути улучшения управления мотивацией труда на предприятиях санаторно-курортного комплекса Украины. Показаны методы управления системой мотивации и основные факторы для выбора величины мотивации персонала предприятий санаторно-курортного комплекса в зависимости от выбранных факторов.*

**Ключевые слова:** управление мотивацией труда, мотивация персонала, нематериальная мотивация, санаторно-курортный комплекс.

*The article presents and analyzes the main ways to improve the management of labor motivation at the enterprises of the sanatorium and resort complex of Ukraine. The methods of managing the motivation system and the main factors for choosing the correct amount of staff motivation of the enterprises of the sanatorium-resort complex are shown, depending on the preferable factors have been described.*

**Keywords:** labor motivation management, personnel motivation, intangible motivation, sanatorium-resort complex.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах становлення ринкової економіки України, що ставить акцент на соціальну орієнтацію, є важливим для підприємств, зокрема санаторно-курортних, забезпечення виконання практичних завдань менеджменту трудової діяльності працівників підприємства за допомогою реалізації ефективної системи мотивації працівників (лікарського, середнього медичного персоналу, адміністративного персоналу та обслуговуючого персоналу), що сприяла б підвищенню їх мотивації до якісної та продуктивної праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій,** в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженням впливу мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства присвячено низку наукових праць Л.О. Гризовської, В.Ф. Грищенка, О.Г. Кирилова, О. Робеску та ін. Водночас саме тематика шля-

хів покращення мотиваційного стану підприємства є малодослідженою.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті полягає у з'ясуванні шляхів покращення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням

отриманих наукових результатів. Одним із найважливіших завдань, що стоять перед керівництвом будь-якої компанії в сучасних ринкових умовах, є виявлення і подальше ефективне використання організаційних ресурсів. Особливу значущість цей процес набуває на тлі нестабільності зовнішнього середовища, що вимагає від організації постійного посилення конкурентоспроможності та гнучкості в проведенні внутрішніх і зовнішніх змін.

Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутріш-

ніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. Правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дають внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та, зрештою, більш ефективного функціонування підприємства [2]. Сучасний етап розвитку економіки країни характеризується великою увагою та активізацією досліджень із розроблення нових підходів до мотивації праці.

До основних шляхів покращення системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу належать [5]:

- оцінка поточного стану та визначення цільової системи мотивації;
- проектування системи окладів/тарифної сітки;
- проектування системи преміальної винагороди співробітників;
- проектування системи непрямого матеріального і нематеріального стимулювання.

Свою чергою, важливо застосовувати комплекс заходів організаційного та економічного характеру, які забезпечують сприятливі умови діяльності підприємства, формують ефективну систему мотивації для покращення стану людських ресурсів, сприяють задоволенню потреб працівників у процесі їх трудової діяльності та формують організаційно-економічний механізм управління мотивацією персоналу. Елементи організаційно-економічного механізму управління мотивацією персоналу можна виокремити так:

- суб'єкти та об'єкти управління;
- упровадження та використання етапів управління системою мотивації;
- сукупність принципів, критеріїв, методів і результатів ефективного управління системою мотивації персоналу.

Серед функцій управління організаційно-економічним механізмом слід виділити [1]:

- цілепокладання (встановлення цілей, формування стратегії, прогнозування результатів);
  - планування (відбір необхідних фінансових, нормативно-правових, трудових, інформаційних ресурсів);
  - аналіз (дослідження поточної ситуації на підприємстві, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів);
  - організацію (реалізація досягнення цілей підприємства);
  - координацію (створення гармонії взаємодії суб'єктів та об'єктів підприємства);
  - контроль (моніторинг персоналу, виділення критеріїв оцінки праці тощо);
  - мотивацію (узгодження цілей підприємства з інтересами працівників, вибір форм і методів стимулювання);
  - регулювання (виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування системи мотивації).
- Побудова моделі управління організаційно-економічним механізмом формування та реалі-

зації трудової мотивації персоналу можна розділити на такі етапи:

- формування цілей підприємства санаторно-курортного комплексу;
- збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації;
- створення робочої групи з питань формування та реалізації стратегії мотивації праці персоналу;
- опитування працівників на предмет збору даних щодо діючого і бажаного рівня мотивації;
- розроблення та реалізація засобів стимулювання згідно з виокремленими рівнями (лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал), при цьому слід ураховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства щодо впровадження даних засобів стимулювання;
- оцінювання ефективності запровадженої мотивації.

Основним завданням будь-якої ефективної організації є максимальне використання потенціалу своїх співробітників. 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, які відбуваються, що істотно знижує ефективність управління. Це часто пов'язано з відсутністю методології побудови чіткої системи управління, яка враховує потреби сучасного співробітника і вимоги швидко змінного зовнішнього середовища.

В умовах, коли відбувається якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціально-психологічних технологій, виникає необхідність у поглибленні професіоналізму і посиленні спеціалізації керівників підприємств санаторно-курортного комплексу.

Інструментом, який дає змогу не тільки об'єднати в собі різні методики, але й відкриває нові можливості розвитку, є коучинг. Використання даної методики, у тому числі на підприємствах санаторно-курортного комплексу, як основи для формування мотивації персоналу дасть якісний мотиваційний стрибок серед працівників підприємства.

У цілому результативність працівника можна уявити як поєднання двох найважливіших компонентів – мотивації до діяльності і досягнення цілей організації і його навичок і вмій, здатності виконувати свої професійні обов'язки. Для посилення мотивації і формування бажаної успішної поведінки необхідні тісний людський контакт, експериментування і зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Нині наявні такі нормативні вимоги до всіх працівників підприємств санаторно-курортного комплексу, включаючи керівництво [5]:

- нормативні вимоги управлінської (для менеджерів) і виконавської (для виконавців) діяльності;

- професійно-функціональні норми;
- позиційні норми (або норми міжфункціональної взаємодії);
- правила міжособистісних відносин.

Основні стратегічні напрями підвищення ефективності мотивації праці такі [6]:

- вдосконалення структури наявних матеріальних і нематеріальних стимулів, реформування оплати праці;
- соціальне забезпечення працівників на основі інвестицій у їх розвиток;
- залучення потенціалу соціального партнерства, вдосконалення колективно-договірного регулювання праці та її оплати;
- запровадження оцінювання ефективності мотиваційного механізму використання персоналу.

З огляду на дихотомічний характер системи мотивації персоналу, 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 погляду двох основних її аспектів – особистісно-орієнтованого і функціонального.

Управління структурою системи мотивації персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу дає змогу вибудувати мотиви і стимули у вигляді ієрархії, тобто вказати послідовність верховенства мотивів і стимулів у їх сукупності. Даний складовий елемент управління дає змогу впливати на мотиви і стимули, змінюючи їх важливість разом із трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств санаторно-курортного комплексу.

Інституційне управління системою мотивації пов'язано з оточенням системи мотивації; воно формує конкретний склад мотивів і стимулів, пов'язаних з особливістю діяльності того чи іншого підприємства. Також інституційне управління впливає на створення обмежень у рамках організаційної культури підприємств санаторно-курортного комплексу.

Управління влободаннями і цінностями системи мотивації персоналу дає змогу формувати основні цінності працівників підприємств санаторно-курортного комплексу. Також важливим моментом є відповідність цінностей працівників цінностям самого підприємства, який формується в процесі його діяльності. Для відстеження ціннісної структури персоналу необхідно налагодити постійний моніторинг організаційної культури.

Процесне управління системою мотивації передбачає встановлення принципів коригування дії мотивів і вибору стимулів у рамках системи. Іншими словами, встановлені принципи дають змогу здійснювати управління процесом стимулів на персонал організації, а також коректувати поведінку працівників, пов'язану з реалізацією їх мотивів. Працівники мають можливість вибирати той чи інший спосіб поведінки виходячи з безлічі способів поведінки.

Інформаційне управління системою мотивації передбачає два різноспрямовані процеси. По-перше, воно визначає той обсяг інформації, доступної для працівників, використовуючи який вони можуть сформулювати власне уявлення про систему мотивації підприємств санаторно-курортного комплексу. По-друге, керівництво організації збирає дані про мотиваційну структуру працівників і на підставі отриманих даних формує у цілому управління системою мотивації.

Основними методами мотивації працівників є матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація спрямована переважно на задоволення фізіологічних потреб. До неї належать заробітні плати, премії, бонуси та надбавки. Проте гроші – це не єдиний і часто не найефективніший спосіб мотивації працівників. Уважається, що нематеріальна винагорода часом може вплинути помітно та ефективно. Нематеріальна мотивація спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини. Ефективно дана мотивація впливатиме лише на тих людей, які вже задоволили свої базові потреби і впевнені в тому, що зможуть їх забезпечувати, та наступним етапом для них є самореалізація [7].

Правильний вибір методів ефективного управління підприємством санаторно-курортного комплексу є основним завданням менеджера. При цьому важливо розуміти, що методи управління надають різний вплив на надання послуг і на працівника.

Розвиток санаторно-курортних послуг заснований на об'єктивних економічних законах і тому прогнозується досить чітко і виразно. Основні труднощі виникають у процесі координації й управління людьми, які здійснюють і регулюють процес виробництва. Люди – це основа будь-якого бізнесу, і від того, наскільки вони мотивовані і залучені в роботу, залежить економічний результат роботи кожного підприємства.

Під час удосконалення системи мотивації праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу доцільно застосовувати методи, що подані в табл. 1.

Система мотивації не буде достатньо ефективною, якщо вона базуватиметься лише на фінансових стимулах і не включатиме нематеріальні складники. Зрозуміло, що для кожного працівника існує індивідуальна схема, адже на різних людей діють різні стимули і для цього потрібно враховувати низку аспектів, особливостей характеру працівників, їх прагнення професійного самовираження. Використання нематеріальних методів мотивації працівникам дасть змогу не лише підвищити ефективність їх роботи, але й зведе до мінімуму матеріальний складник мотивування. Важливо зосередитися не лише на збалансованості системи стимулювання персоналу, а й на пошуку індивідуальних важелів впливу. У працівників повинна бути мотивація: гарантоване робоче місце, у тому числі його збереження; можливість професій-

Таблиця 1

**Методи управління системою мотивації та стимулювання праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу**

№ з/п	Назва методу методів	Значення методу
	Економічні	Економічні методи управління, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і здійснення після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем над його здійсненням, 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	Ці методи базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т. п., і спирається 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. Дана група методів включає в себе різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів належать анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо

Джерело: складено на основі [4]

Таблиця 2

**Вибір чинників для вибору величини мотивації персоналу підприємств санаторно-курортного комплексу**

№ з/п	Група чинників	Назва чинника	Види персоналу ПСМК, яким підходить певний чинник
1	Особистісні	Вік	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
2		Професія	Лікарі, адміністративний персонал
3		Освіта	Лікарі, адміністративний персонал
4		Професійні навички	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
5		Стаж на підприємстві, чи на посаді	Лікарі, адміністративний персонал
7	Службові	Якість виконання службових обов'язків	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
8		Ієрархічна приналежність	Лікарі, адміністративний персонал
9		Функціональні обов'язки	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
10	Виробничі	Галузь	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал
11		Масштаб компанії	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
12		Територіальне місцезнаходження	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
13		Умови праці	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
14		Корпоративна культура	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
15	Ринкові	Попит та пропозиція на ринку праці	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал
16		Загальногосподарська та ринкова кон'юнктура	Лікарі, середній медичний персонал, адміністративний персонал, обслуговуючий персонал

ного зростання; задоволеність винагородою; наявність системи заохочень.

Мотивацію працівників підприємств санаторно-курортного комплексу можна здійснювати з урахуванням таких чинників (табл. 2)

Отже, основні шляхи покращення управління мотивації працівників можуть бути такими [3]:

1) навчання керівників оволодінню методичною мотивації персоналу та побудови ефективної команди;

2) розроблення системи винагород, що передбачає мотивацію за результат;

3) запровадження системи оцінки ефективності праці співробітників, виявлення їх потенціалу та можливостей у сфері праці;

4) створення прозорих і зрозумілих алгоритмів кар'єрного зростання (системи управління кар'єрою персоналу);

5) створення кадрового резерву.

Для адекватного реагування на зміну стану мотивації праці на підприємстві та відповідного коригування елементів кадрової політики та системи управління персоналом необхідно застосовувати систему показників комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підприємствам санаторно-курортного комплексу слід звернути увагу на відповідність системи мотивації рівню розвитку організації та її положенню на життєвому циклі. З універсального компонента мотивація може стати інструментом розвитку організації, який буде залучати і пробуджувати нові мотиваційні сили, виявляти потенційних лідерів і закріплювати отримані ними результати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Довгань Л.Е. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Е. Довгань [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ruh.znaimo.com.ua/index-27522.html>
2. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2013. – Вип. 4. – С. 59–65.
3. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.6. – С. 361–367.
4. Основы менеджмента / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин [и др.]. – М. : Юнити, 2006. – 298 с.
5. Система мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm052.html>
6. Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України : матеріали Х ювілейної всеукраїнської студентської Інтернет-конференції, – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2015. – 200 с.
7. Універсальні методи нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.jobs.km.ua/news/view\\_useful.php?id=101?id=101](http://www.jobs.km.ua/news/view_useful.php?id=101?id=101).