УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВИМІРУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

IMPROVEMENT OF METHODS MEASUREMENT OF PERSONNEL MOTIVATION OF ENTERPRISES RESORT AND RECREATIONAL SPHERE

У статті проаналізовано й оцінено сучасний стан мотивації персоналу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, обґрунтовані методологічні основи мотивації персоналу та запропоновано впровадження мотиваційного профілю персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. У статті проведено експертне дослідження мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери, результати якого показують, що лише 25% фахівців підприємств курортно-рекреаційної сфери Одеської області прагнуть віддати роботі всі свої зусилля і набуті знання, а ще 35% опитаних виконують усе, що від них очікують, але не більше. Для виміру мотиваційного потенціалу персоналу було застосовано такий інструментарій, як мотиваційний профіль персоналу, який визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних факторів і дає змогу з певною мірою обґрунтованості розробляти конкретні управлінські заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, мотиваційний потенціал, підприємства курортно-рекреаційної сфери, курортно-рекреаційна сфера, організація праці, мотиваційний профіль персоналу.

В статье проанализировано и оценено современное состояние мотивации пер-

сонала на предприятиях курортно-рекреационной сферы, обоснованы методологические основы мотивации персонала и предложено внедрение мотивационного профиля персонала предприятий курортно-рекреационной сферы. В статье проведено экспертное исследование мотивации персонала предприятий курортно-рекреационной сферы, результаты которого показывают, что лишь 25% специалистов предприятий курортно-рекреационной сферы Одесской области стремятся отдать работе все свои усилия и приобретенные знания, а еще 35% опрошенных выполняют все, что от них ожидают, но не более. Для измерения мотивационного потенциала персонала был применен такой инструмент, как «мотивационный профиль персонала», который определяется с помощью выявления у работников их отношения к мотивационным факторам и позволяет с определенной степенью обоснованности разрабатывать конкретные управленческие мероприятия по повышению мотивационного потенциала персонала предприятия.

Ключевые слова: мотивация персонала, мотивационный потенциал, предприятия курортно-рекреационной сферы, курортно-рекреационная сфера, организация труда, мотивационный профиль персонала.

УДК 331.1:331.108

<https://doi.org/10.32843/bSES.56-9>

Нечева Н.В.

к.е.н., старший викладач
кафедри туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу
Одеський національний
економічний університет

Niecheva Natalia

Odessa National Economic University

In article analyzed and evaluated the current state of motivation in enterprises of resort and recreation sphere, grounded methodological foundations of personnel motivation and introduction of the motivational profile of the personnel of the enterprises of resort and recreational areas. The article presents an expert study of the motivation of the staff of resort and recreation enterprises, the results of which show that only 25% of specialists of resort and recreation enterprises in the Odessa region strive to give all their efforts and acquired knowledge to work, and 35% of respondents perform everything that is expected of them, but no more. To measure the motivational potential of personnel, we used such tools as the "motivational profile of personnel", which is determined by identifying employees' attitude to motivational factors and allows us to develop specific management measures to increase the motivational potential of the company's personnel with a certain degree of justification. Developing traditional methods of personnel certification and motivation using modern approaches to provide enterprises with qualified personnel, it is necessary to improve the mechanism for consistently increasing the motivational potential of the personnel employees based on identifying the motivational needs of each employee. With the deepest knowledge of the motivational structure of a person, unexpected changes in human behavior and an unexpected reaction on his part to motivating influences can occur. It is proved that in matters of staff motivation, you need to work with each person individually. The value of the motivational potential of the enterprise can give a clearer description of the work on personnel management, especially in terms of motivating people to achieve the goals of the enterprise. Thus, the results obtained in the course of modeling a motivational profile for the personnel allow the development of more senior staff and other motivation systems for addressing the targeting groups to the personnel. Victory of promising results and further progress towards proponated classification of the need can be made in the region for the pre-development of motivational potential and the development of programs of the given social and economic development of the enterprise.

Key words: personnel motivation, motivational potential, enterprises of the resort and recreational sphere, resort and recreational sphere, labor organization, motivational profile of personnel.

Постановка проблеми. Основні проблеми мотивації персоналу сучасних підприємств вирішуються шляхом механічного копіювання як старої радянської схеми відносин і системи мотивації, так і західних моделей, без урахування змін і національних особливостей [1]. На підприємствах курортно-рекреаційної сфери (ПКРС), як і всюди по Україні, не використовується повною мірою потенціал персоналу, є обмеженням та неефективним арсенал методів матеріальної і нематеріальної мотивації трудової діяльності,

гальмується прискорення економічного та інноваційного розвитку.

Для більш детального дослідження ПКРС та виявлення специфіки їхнього функціонування в Одеському регіоні нами як первинні дані для проведення розрахунків, крім статистичної, використовувалась експертна інформація, було проведено анкетування співробітників санаторно-курортних закладів, результати якого свідчать про зміни пріоритетів персоналу санаторних підприємств. Огляд результатів дослідження наведено у табл. 1.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У зв'язку зі зростаючим значенням мотивації персоналу санаторно-курортних підприємств розширюються наукові дослідження науковців у сфері створення теоретичних і методичних основ у роботах В.Ф. Семенова, А.М. Колота, Н.І. Ведмідь, В.Ф. Кіфяка, В.А. Квартальнова, Е. Лоулера, Д. МакКлелланда, А. Маслоу ті інших.

В умовах ринкової економіки зростає необхідність наукових розробок окремих аспектів мотивації персоналу ПКРС. Потрібні також методологічні основи та моделі підвищення мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз і оцінка сучасного стану мотивації персоналу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, обґрунтування методологічних основ та впровадження мотиваційного профілю персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У статті проведено експертне дослідження мотивації персоналу ПКРС, результати якого показують, що лише 25% фахівців підприємств курортно-рекреаційної сфери Одеської області прагнуть віддати роботі всі свої зусилля і й набуті знання, а ще 35% опитаних виконують усе, що від них очікують, але не більше. Майже кожний третій фахівець взагалі працює без бажання, за необхідністю.

Таким чином, аналізуючи ставлення персоналу досліджуваних працівників ПКРС до своєї роботи, можна зробити висновок, що мотивація багатьох працівників недостатньо висока, тобто підтверджується думка багатьох фахівців про те, що «більшість працівників потребують постійної мотивації та підтримки» [2, с. 120–123]. Ефективність мотиваційної системи залежить від результату сумарного впливу на працівників підприємства усіх факторів мотивації або мотиваторів. Більшість із діючих мотиваторів мають випадковий характер.

Ефективне функціонування мотиваційної системи підприємства можливе тільки у разі створення всіх необхідних організаційно-економічних умов, що, в свою чергу, можливо здійснити під час

дослідження характеру та ступеня впливу факторів мотивації. Досить ефективним мотиватором для персоналу є можливості посадового й професійного росту. Якщо співробітник не просувається по службових щаблях, то його незадоволеність не підсилюється, водночас, якщо співробітник просувається нагору по ієрархії, то його задоволеність зростає, що приводить до посилення мотивації, підвищення результативності. Кар'єру припускає поступальна зміна навичок, здатностей і професійних можливостей, пов'язаних із діяльністю працівника.

Особистий розвиток і професійне зростання – це один з найефективніших способів збільшення внеску персоналу в роботу ПКРС. Під час вивчення мотивації кар'єри автор виходив із того, що більшість працівників налаштовані у своїй роботі на успіх. Хоч велике число тих, кого гнітить постійне почуття страху зазнати невдачі.

Внутрішнє спонукання просування (інтровертна мотивація) формується під впливом динамічних рис людини. Це потреби, інтереси, установки. Зовнішнє спонукання посадового й професійного зростання (екстравертна мотивація) забезпечується стимулюванням цього процесу з боку ПКРС лінійним менеджером або службою управління персоналом. Лише кожний шостий співробітник ПКРС повністю вдоволений своєю кар'єрою. Це не є високим показником задоволеності персоналу. Лише частково задоволені своїм посадовим і професійним ростом 20% респондентів. Крім того, велике число тих, хто ухилився від оцінки своєї кар'єри, що говорить насамперед про недостатню увагу управління персоналу ПКРС до проблем кар'єри персоналу.

З використанням таких способів, як ротація, формування й розвиток резерву, ПКРС може створювати можливості кар'єрного росту для своїх співробітників, але вагомої роботи в цьому напрямі немає. Працівники потребують постійної допомоги в їхньому просуванні по службі. Порядок просування повинен гарантувати підвищення в посаді винятково за ділові заслуги.

Таблиця 1

Склад експертних груп та вагові коефіцієнти їхньої компетентності

№ пор	Експертна група	Ваговий коефіцієнт компетентності
1	Фахівці вищої керівної ланки управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами (Одесакурорт, Укрпрофоздоровниця, Укрпрофтур)	0,2
2	Спеціалісти державних та регіональних відомств, що займаються координацією діяльності санаторно-курортних та туристичних підприємств (Держагентство України з туризму та курортів, Обласні управління курортів і туризму)	0,35
3	Науковці та професорсько-викладацький склад ВНЗ, що здійснюють підготовку за кваліфікаційним рівнем «магістр» за напрямом підготовки «Туризм»	0,25
4	Фахівці державних органів статистики України	0,2

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Одним із найпоширеніших методів мотивації сьогодні є партисипативність, тобто залучення працівників до управління справами колективу. Це може бути здійснене з використанням механізму акціонерного капіталу або по типу організації японських «гуртків якості». У працівників є природне прагнення брати участь у процесах, що протікають у ПКРС, які пов'язані з їхньою діяльністю.

Якщо людина в ПКРС зацікавлена бере участь у різній внутрішньопідприємницькій діяльності, то вона тим самим, одержуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно й продуктивно. Участь в ухваленні рішення, у постановці цілей і в їхній наступній реалізації сприяє задоволенню потреб у досягненні самореалізації й самоствердженні.

Участь в ухваленні рішень робить для працівника більше реальним і ясним очікування результату своєї діяльності й можливої винагороди. Найбільший ступінь задоволеності рівнем партисипативності виявилось серед тих 20% працівників ПКРС, яких відзначили, що повністю задоволені існуючою можливістю участі в управлінні справами персоналу. 37% – повністю не задоволені можливістю участі в управлінні справами ПКРС, 23% задоволені частково, 20% опитаних співробітників ПКРС утрималися.

Щоби спрямувати здатності працівника на досягнення цілей ПКРС, його необхідно допускати до участі у виробленні управлінських рішень, дозволяти певну свободу дій у межах виконуваних ним функцій. Дії керівництва ПКРС повинні бути спрямовані на ініціювання мотиваційного процесу, результатом якого є виникнення в персоналі адекватної мотивації. При цьому необхідно правильно вибрати метод мотивації й використовувати його відповідно до конкретної ситуації.

У разі недостатньої мотивації може виникнути мотиваційний конфлікт, коли частина співробітників зазнає високого стресового навантаження через безперервні вимоги адаптації, а частина, не задовольняючись мотиваційною системою підприємства, вдається до «внутрішнього звільнення». Мотиваційний конфлікт характеризується наявністю двох можливостей, між якими індивід не може визначитися. Його потреби й цілі розходяться у різних напрямках.

Розвиваючи традиційні методи з атестації та мотивації персоналу з використанням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно удосконалювати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників ПКРС на основі виявлення мотиваційних потреб кожного працівника. При найглибшому знанні мотиваційної структури людини можуть виникати непередбачені зміни в поведженні людини й непередбачена реакція з її боку на мотивуючі впливи.

Потреби людини перебувають між собою в складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечачи одна одній або підсилюючи дії окремих потреб. При цьому складники такої взаємодії можуть мінятися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Розходження мотиваційних структур окремих людей роблять мотиваційний процес конкретної людини унікальним і повністю непередбаченим.

В одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. В однієї людини мотив на досягнення результату домінує над всіма іншими мотивами, вона буде домагатися результату будь-якими способами. В іншій ж цей мотив однаковий з іншими мотивами, і вона буде поводитися інакше. Поводження людини залежить від того, які потреби змушують її діяти, до чого вона прагне, що хоче одержати і які можливості в неї для цього існують. Щоб мотиваційний процес міг бути усвідомленим і керованим, необхідно знати якнайбільше про потреби й устремління працівників.

Першим кроком у цьому напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб конкретних працівників. Для вирішення цього завдання автор пропонує використовувати, по-перше, 12-факторну модель мотивації Ш. Річі і П. Мартина, по-друге, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12 факторами [4, с. 7–9].

Для виміру мотиваційного потенціалу персоналу вважаємо за доцільне застосування такого інструментарію, як мотиваційний профіль персоналу, який визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних факторів і дозволяє з певною мірою обґрунтованості розробляти конкретні управлінські заходи щодо підвищення мотиваційного потенціалу персоналу підприємства. Ш. Річі та П. Мартін мотиваційним профілем назвали індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних (значущих) для конкретної людини потреб.

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Профіль (запитальник) формується так, щоб заохочувати відвертість респондентів: ствердження і постійні повтори дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь [4]. Перелік дванадцяти факторів мотивації наведений в таблиці 2.

Сама технологія виявлення впливу цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням, яке полягає у необхідності оцінити значущість 33 тверджень за допомогою

Фактори мотивації працівників підприємства

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4	Соціальні контакти : на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думуючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Джерело: розроблено автором на основі [4]

11 балів, розподіливши їх між чотирма запропонованими в кожному пункті варіантами завершення пропозиції. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він висловлює свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є більш значущий за інший, через кількість балів. Вивчення мотиваційного профілю особистості дає можливість кількісно оцінити відносну значущість цих потреб для конкретної людини і графічно представити мотиваційний профіль (рис. 1).

На основі результатів опитування працівників ПКРС було проведено ранжування мотиваційних факторів за різними групами персоналу залежно від їхнього управлінського статусу. Ранжування довело правильність висунутої гіпотези про різну значущість одних і тих самих факторів мотивації (табл. 3). Найменший ранг 1 відповідає найменш значущому фактору. У разі однакової значущості фактори одержують однаковий ранг.

Так, фактор «фізичні умови праці» є дуже важливим для персоналу, який не віднесений до управлінського (ранг 10), і водночас не досить важливим чинником мотивації для управлінського персоналу (відповідно ранг 1). Хоча можна бачити, що деякі фактори, такі як «самовдосконалення», «визнання» та «цікава та корисна робота», є досить важливими для всіх без винятку груп персоналу.

На підприємствах курортно-рекреаційної сфери господарська ситуація є нестабільною та викликає занепокоєння у персоналу, оскільки кількість працюючих на них скорочується впродовж останніх трьох років в середньому на 10%. Цим пояснюється те, що на першому за значущістю місці для всіх груп персоналу знаходиться фактор «високий заробіток».

Також необхідно відзначити таку особливість, як велика значущість майже у всіх підприємствах для не управлінського та управлінського персоналу факторів «соціальні контакти» та «стійкі взаємовідносини». Тобто потреба у спілкуванні з багатьма колегами та з певним колом колег є однією із найменш задоволених на проаналізованих підприємствах.

Для здійснення наступного етапу потрібно виявити в процесі опитування ступінь задоволеності потреб працівників для кожного фактору. Для цього можна запропонувати ступінь задоволеності фактора розмістити на шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. При цьому значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал приймається за 1, а інші визначаються через відношення до нього (табл. 4).

Мотиваційний потенціал працівника (МПпр.) є сумою ступенів задоволеності мотиваційних потреб (С) (табл. 3.6.): $МПпр = C_1 + C_2 + C_3 + \dots + C_{12}$ [6]

Підставивши у формулу значення таблиці 3.6, отримуємо значення мотиваційного потенціалу опитаного працівника, яке становить 10,2. За шкалою значень мотиваційного потенціалу видно, що у цього працівника мотиваційні потреби більше задоволені, ніж незадоволені.

Щоб зрозуміти, на які мотиваційні фактори необхідно вплинути, значення із таблиці 5 (рис. 2) переносять на діаграму, яка поділена на чотири квадрати.

Рис. 1. Мотиваційний профіль працівника підприємства курортно-рекреаційної сфери

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3

Ранжування факторів макрорівня для персоналу ПКРС

Група персоналу	Фактори мотивації											
	Високий зарібок	Фізичні умови праці	Структура роботи	Соціальні контакти	Стійкі взаємовідносини	Визнання	Прагнення до досягнень	Влада і вплив	Різноманітні зміни	Потреба бути креативним	Самовдосконалення	Цікава та корисна робота
Управлінський персонал	9	1	2	7	8	5	7	3	2	3	4	6
Не управлінський персонал	11	10	6	9	2	8	3	1	5	4	7	8

Джерело: складено і розраховано автором з використанням [5, с. 215]

Кваліметричні значення значущості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора (Ф)	1,0	0,8	0,7	0,5	0,6	0,7	0,5	0,2	0,4	0,7	0,3	0,6
Ступінь задоволеності(С)	0,5	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,7	0,9	0,8	0,8	0,9	1,0

Джерело: розраховано автором на основі [3]

Мотиваційні потреби	1,0					1						
	0,9											
	0,8								2			
	0,7								10,6		3	
	0,6										5,12	
	0,5							7			4	
	0,4								9			
	0,3									11		
	0,2									8		
	0,1											
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	
	Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 2. Діаграма мотиваційного профілю працівника

Джерело: побудовано автором

По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів (Ф), а по горизонтальній – їх задоволеність (С). У першому квадраті значення фактору і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. У другому – значення фактору перебуває в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5. У третьому квадраті значення фактору і задоволеності – в межах від 0,6 до 1. І нарешті, в четвертому значення фактору перебуває в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

На діаграмі, яка зображена на рис. 2, видно, що опитаний працівник виділив саме фактор 1 (високий заробіток). Цей фактор знаходиться у другому квадраті діаграми. Це значить, що високий заробіток має високу значущість, але низьку задоволеність.

Через три місяці мотиваційний потенціал працівників мав значення 10,6, а діаграма мотиваційного профілю мала інший вигляд (рис. 3).

Було вжито певних заходів, а саме керівництво почало ставити перед працівником завдання, не регламентуючи способи їх виконання. Крім того, відбувся факт незначного підвищення заробітної плати.

Отримавши наведені вище результати, можна бути впевненим, що опитаний працівник мотивований. Але не можна гарантувати, що така ситуація триватиме довго. У людини може щось змінитися в особистому житті, може змінитися атмосфера оточення, може змінитися керівник, і тоді для працівника на перше місце виходять інші мотиваційні потреби, які раніше здавалися неважливими. Тому

керівництву необхідно не зупинятися на отриманих позитивних результатах, а відстежувати мотивацію, принаймні, найкращих своїх працівників.

Для прикладу на наведено діаграму мотиваційного профілю тих же працівників через 4 місяці (рис. 4).

На цей раз задоволеність не мала значення нижче, ніж 0,5, але можливі і такі варіанти. Аналіз наведених даних показує, що опитані працівники були достатньо мотивованими до праці, оскільки належать вони до тих 25% співробітників, які викладаються на 100% незалежно від стану справ у ПКРС. Як використати запропонований автором метод мотивації до інших працівників?

Очевидно, що керівництву ПКРС слід звертати увагу на результати опитування і вживати заходів, які впливатимуть на ті фактори мотивації, які для на певному етапі є важливими, але задоволеність бажає бути кращою. Слід пам'ятати, що застосовувати мотиваційний профіль потрібно тільки в тих випадках, коли виконані такі вимоги:

а) в ПКРС застосовуються давно відомі методи мотивації, як-то: система доплат, премій, соціальний пакет;

б) в ПКРС постійно діє безперервна система атестації та навчання працівників.

Тобто система мотивації має забезпечувати лояльність до керівництва з боку працівників, а система атестації виявить, до кого з працівників необхідно застосовувати мотиваційний профіль.

Що стосується мотиваційного потенціалу ПКРС, то його можна розрахувати, додавши зна-

Мотиваційні потреби	1,0						1				
	0,9										
	0,8							2		10	
	0,7									6	12
	0,6										3
	0,5						7				4,5
	0,4								9		
	0,3								8	11	
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 3. Діаграма мотиваційного профілю працівника через три місяці

Джерело: побудовано автором

Мотиваційні потреби	1,0						1				
	0,9										
	0,8										
	0,7								2	6	
	0,6									10	3,5,12
	0,5							7			4
	0,4								9		
	0,3									8	11
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Задоволеність виявлених потреб											

Рис. 4. Діаграма мотиваційного профілю працівника через чотири місяців

Джерело: побудовано автором

чення мотиваційного потенціалу опитаних працівників, і цю суму розділити на їх кількість. Доведено, що у питаннях мотивації персоналу потрібно працювати з кожною людиною окремо. Значення ж мотиваційного потенціалу підприємства може дати чіткішу характеристику роботи з управління персоналом, особливо з погляду вмотивованості людей щодо досягнення цілей підприємства.

Отже, управління персоналом необхідно доповнювати впровадженням низки мотиваційних заходів. Адже мало мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Таким чином, результати, одержані

у процесі моделювання мотиваційного профілю персоналу, дозволяють у подальшому розробляти більш доцільні та дієві системи мотивації з урахуванням адресності певних груп персоналу. Використання наведених результатів та продовження досліджень за запропонованою класифікацією потреб може бути використане в дослідженні мотиваційного потенціалу та обґрунтуванні програм подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

Важливий висновок, який був одержаний на етапі визначення мотиваційного профілю працівників, що належать до персоналу ПКРС, полягає

Класифікація форм матеріальної та не матеріальної мотивації

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
<p>Заробітна плата:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основна частина; – премії. <p>Бонуси:</p> <ul style="list-style-type: none"> – бонуси найкращим працівникам; – ідеальний варіант разового заохочення; – потрібно наочно показати персоналу важливість їх вкладу у спільні результати підприємства. <p>Участь у прибутку:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мотивація персоналу на спільну, а не конкуруючу працю; – кожний учасник оцінює свою роботу через призму спільного прибутку ПКРС; – виплата премій: мінімальні фінансові навантаження на підприємство, оскільки чим більше премій, тим більше прибутку. <p>Опціони та акції:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищується рівень відповідальності за виконану роботу та разом з тим постійна зацікавленість у покращенні результату діяльності підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративні заходи на підприємстві; – безкоштовні квитки на культурні та спортивні заходи; – дотації на харчування; – медичне страхування; – санаторно-курортні путівки; – можливість надання кредиту працюючим у пільгових умовах; – можливість використання ресурсів підприємства у власних цілях; – оплата транспортних послуг, зв'язку; – забезпечення відповідальних працівників одягом та взуттям; – корпоративні пенсійні програми; – винагорода за стаж роботи; – подяка від керівництва: усна чи письмова; – нагороди за результатами змагань між підрозділами, відділами.

Джерело: розроблено автором з використанням [7, с. 250–257; 8]

у значущості таких факторів, як високий заріток, соціальні контакти, прагнення до досягнень, цікава та корисна робота. Це означає, що фактори цієї групи необхідно дослідити значно глибше для того, щоб мати можливість враховувати всі найбільш вагомі важелі у подальшій активізації управління персоналом.

Для ефективного стимулювання працівників до результативної та високоефективної праці менеджерам ПКРС необхідно володіти знаннями очевидних факторів, які мотивують персонал, – фізичних та соціальних, а також прихованих – глибинних механізмів мотивації, які знаходяться в підсвідомості людини. Таким чином, знаючи мотиваційні фактори для кожного працюючого, враховуючи його необхідні потреби, особливо беручи до уваги природний потенціал, виникає необхідність управління персоналом, поєднуючи при цьому цілі та інтереси організації з інтересами підлеглих.

Провівши детальний аналіз досліджень трудових цінностей працюючих на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, маємо змогу зробити висновок про існування проблеми недостатньо ефективних мотиваційних механізмів. Оскільки більшість механізмів мотивації побудовано тільки на матеріальному складнику, що не відповідає реальним потребам працівників, залишається майже без уваги нематеріальна сторона мотивації, яка станом на сьогодні стає дуже важливим фактором для ефективної підприємства.

Нематеріальна винагорода – це всі ті форми винагороди, цінність яких для працівника не вимірюється та не визначається його грошовим екви-

валентом. Вона насамперед покликана показати людині її соціальний та професійний статус на підприємстві. Однак нематеріальна мотивація не може замінити матеріальну мотивацію, а слугує її істотним доповненням.

Нині заробітна плата в Україні втратила свою стимулюючу функцію, тому що різноманітні пільги, доплати, премії, надбавки нерідко перетворюються просто на механічні соціальні виплати, що не пов'язані ні з якістю, ні з результатами праці. Тому виникає необхідність у прийнятті першочергових та необхідних заходів для повернення заробітній платі її втраченої стимулюючої ролі.

Проаналізувавши попередні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, наводимо власну класифікацію форм матеріальної та нематеріальної мотивації, які мають стати невід'ємною частиною ефективного мотиваційного механізму персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери (табл. 5).

Висновки з проведеного дослідження. Для того щоб програми нематеріальної мотивації були ефективними, потрібно постійно з'ясовувати, як до них ставиться персонал, та своєчасно вносити корективи та доповнення. Що стосується матеріальних винагород, то яку б систему керівник не вибрав, важливо щоб персонал погодився, що система винагороди, яка їм пропонується, – справедлива. Для того, щоб це саме так і було, потрібно під час її розроблення враховувати не тільки всі особливості бізнесу підприємства, але і роботу різних спеціалістів [8].

Дослідження формування мотиваційного механізму персоналу ПКРС приводить до висновку, що

ця модель дуже чутлива до зовнішніх умов господарювання, і незважаючи на те, що ця тематика має значний науковий доробок, представлений працями вітчизняних та зарубіжних учених, вона через динамічність людських потреб, умов життя та господарювання вимагає постійних доопрацювань.

Для розроблення ефективного мотиваційного механізму кожне підприємство має звертатися до власного досвіду, досвіду інших вітчизняних та зарубіжних підприємств галузі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США. *Портал ITeam, технологии корпоративного управления*. URL: http://iteam.ru/publications/human/section_48/article_465 (дата звернення 01.08.2020).
2. Яновский А. Психологические аспекты управления персоналом. *Кадровик Украины*. 2007. № 5. С. 120–123.
3. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. Київ : Київ. нац. торгов.-екон. ун-т, 2013. 535 с.
4. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. *Персонал. Журнал інтелектуальної еліти України*. 2007. № 8. С. 76–80.
5. Бериславська Г.В., Крутій І.А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С. 217–220.
6. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. А.Д. Чудновского. Москва: Ассоц. авт. и изд. «Тандем», Изд-во «Эксмо», 2000. С. 142.
7. Стрельбицька О.П. Теоретико-методологічні особливості побудови мотиваційного механізму персоналу. *КНЕУ*. 2011. Ч. 2. С. 250–256.
8. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. 258 с.

REFERENCES:

1. Dryakhlov N. *Sistemy motivatsii personala v Zapadnoi Evrope i SShA* [Employee motivation systems in Western Europe and the United States]. Portal ITeam, tekhnologii korporativnogo upravleniya. Available at: http://iteam.ru/publications/human/section_48/article_465 (accessed 1 August 2020).
2. Yanovskii A. (2007) *Psikhologicheskie aspekty upravleniya personalom* [Psychological aspects of personnel management]. *Kadrovik Ukrainyi*, no. 5, pp. 120–123.
3. Vedmid N.I. (2013) *Sanatorno-kurortnyi kompleks: servisne upravlinnia* [Health resort complex: service management]. Kyiv : National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
4. Ctakhiv O. (2007) *Motyvatsiyni potentsial personalu v konteksti realizatsii vymoh mizhnarodnoho standartu upralinnia yakistiu ISO 9001* [Motivational potential of personnel in the context of implementing the requirements of the international quality management standard ISO 9001] *Personnel. Journal of Intellectual Elite of Ukraine*, no. 8, pp. 76–80.
5. Beryslavska H.V., Krutii I.A. (2011) *Motyvatsiia upravlinskoho personalu v suchasnykh ekonomichnykh umovakh* [Motivation of management personnel in modern economic conditions]. *Khmelnitsky National University Bulletin*, no. 6, pp. 215. (in Ukrainian)
6. Chudnovskiy A.D. (2000) *Turizm i gostinichnoe khozyaistvo* [Tourism and hotel management]. Moscow : Assots. avt. i izd. «Tandem», Izd-vo «Eksmos». (in Russian)
7. Strelbytska O.P. (2011) *Teoretyko-metodolohichni osoblyvosti pobudovy motyvatsiynoho mekhanizmu personalu* [Theoretical and methodological features of staff motivation mechanism construction] *KNEU*, pp. 250–257.
8. Semenov V.F., Niecheva N.V. (2019) *Makroekonomichnyi kontekst efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstv kurortno-rekratsiinoi sfery* [Macroeconomic context of effective personnel management of resort and recreation enterprises]. Odessa : Bondarenko M.O. (in Ukrainian)